



persolog Persönlichkeits-Profil «Persönlichkeit, Führung und Stelle»

Diagramm III
Integriertes Selbstbild

%	D	I	S	G
	1	2	3	4
100	+21 +11 +10	+18 +11 +8	+18 +12 +10	
90	+9 +8 +7	+7 +6 +5	+9 +8 +7	
80	+6 +5 +4	+4 +3 +3	+6 +5 +5	
70	+3 +2 +1	+2 +1 +1	+4 +4 +4	+1
60				

Max Mustermann
Fokus: geschäftlich
3. Februar 2012/de
sales;art
Muster

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das persolog Persönlichkeits-Profil und die Diagramme	2
1.1	Den Aufbau des persolog Persönlichkeits-Profiles verstehen	2
1.2	Beschreibung zu den Diagrammen	3
1.3	Diagramme zu den Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profiles „Persönlichkeit, Führung und Stelle“	4
2	persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit“	5
2.1	Wodurch zeichnet sich Max Mustermanns Verhalten aus?	5
2.2	Welche Tendenzen zeigt Max Mustermanns Verhalten?	8
2.3	Wodurch wird Max Mustermann zum Erfolg motiviert?	10
2.4	Welche Strategien setzt Max Mustermann ein, um Aufgaben zu bewältigen?	11
2.5	Welche Strategien nutzt Max Mustermann, um Probleme zu lösen?	12
2.6	Wie kann Max Mustermann andere Menschen überzeugen?	13
2.7	Welche Absichten hat Max Mustermann zurzeit?	14
2.8	Wie reagiert Max Mustermann auf Veränderungen?	16
2.9	Wie reagiert Max Mustermann unter Druck?	17
2.10	Wie geht Max Mustermann mit Konflikten um?	18
2.11	Mit wem arbeitet Max Mustermann am effektivsten zusammen?	19
2.12	Worauf reagiert Max Mustermann positiv?	20
3	Verhalten in Führungsverantwortung	21
3.1	Wie verhält sich Max Mustermann als Führungskraft?	21
3.2	Wie verhält sich Max Mustermann als Mitarbeiter?	23
3.3	Wie kann Max Mustermann als Führungskraft einen besseren Beitrag leisten?	25
4	persolog Stellen-Profil	27
4.1	Allgemeine Beschreibung der Stelle	27
4.2	Notwendige Fähigkeiten	28
4.3	Wie gut passt Max Mustermann zu der von ihm beschriebenen Stelle?	32
5	Allgemeine Informationen	33
5.1	Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell	33
5.2	Kurzbeschreibung	34
5.3	Übersicht über die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen	35
5.4	Informationen zu den 20 möglichen Verhaltenstendenzen	36
5.5	Über die Autoren	43
5.6	Garantie	44
	Kontaktinformation: sales;art	44

1 Einführung in das persolog Persönlichkeits-Profil und die Diagramme

1.1 Den Aufbau des persolog Persönlichkeits-Profiles verstehen

Es geht in dem persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit, Führung und Stelle“ darum, dass Menschen zu Meistern ihrer selbst werden. Sie sollen angeleitet werden, über die Beziehungen, in denen sie leben, nachzudenken, seien es die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden oder zu Partnern und Familienangehörigen.

Im ersten Kapitel werden Sie in den Bericht eingeführt. Es werden die Diagramme beschrieben und gezeigt. Im zweiten Kapitel lesen Sie Interpretationen zu Ihrem Verhalten in dem gewählten Umfeld (Fokus). Sie erhalten Informationen zu Faktoren, die Menschen mit diesem Verhaltensstil motivieren. Sie lesen über Strategien, wie Menschen mit diesem Verhaltensstil die Aufgaben bewältigen, Probleme lösen und andere überzeugen. Desweiteren wird über das Thema Absichten nachgedacht. Das Thema Veränderung, Verhalten unter Druck und Konflikte werden betrachtet. Zum Schluß des Kapitels werden Sie lesen, mit wem Menschen mit diesem Verhaltensstil am effektivsten zusammenarbeiten und worauf sie positiv reagieren.

Falls Sie den Führungsteil bestellt haben: In diesem Kapitel denken Sie über Ihre Führungsstärken nach. Überlegungen zu Ihrem Verhalten als Mitarbeiter ergänzen das Kapitel.

Falls Sie das persolog Stellen-Profil bestellt haben: In diesem Kapitel werden Verhaltenseigenschaften beschrieben, die für die Stelle/Position, für die Sie den Fragebogen zum Stellen-Profil ausgefüllt haben, wichtig sind.

Falls Sie den allgemeinen Teil bestellt haben: Zu Ihrer allgemeinen Information enthält das letzte Kapitel, wenn Sie es denn ausgewählt haben, Beschreibungen zu den 20 verschiedenen Verhaltensstilen, auf die das persolog Persönlichkeits-Profil eingeht.

Das persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit, Führung und Stelle“ unterstützt Sie bei der Bestimmung Ihrer aktuellen Situation. Wo Veränderungsbedarf vorhanden ist, soll die Wunsch-situation als Ziel der Veränderung benannt werden. Deshalb bezweckt das persolog Persönlichkeits-Profil Online die Arbeit mit und an sich selbst. In den einzelnen Interpretationsangeboten finden Sie Übungen, die es zu bearbeiten gilt. Anschließend sollen Sie die Interpretationen überprüfen und auf die eigene Person beziehen. Die Hinterlegung jeder Beschreibung mit persönlichen Beispielen wird Ihnen dabei helfen. Aufgrund dieses Vorgehens ist das persolog Persönlichkeits-Profil als ein Arbeitspapier zu verstehen. Denn erst in der Auseinandersetzung mit dem Text und sich selbst findet Persönlichkeitsentwicklung statt.

Die Bewertung der einzelnen Aussagen erfolgt durch Personalisieren. Damit ist gemeint, dass Sie Zutreffendes markieren, nicht Zutreffendes streichen und bei Sätzen, die Ihnen unklar sind oder bei denen Sie Feedback brauchen, ein Fragezeichen setzen. So wird das persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit, Führung und Stelle“ zu Ihrem ganz persönlichen Bericht.

Die im Bericht enthaltenen Übungen können in regelmäßigen Abständen wiederholt werden und machen Sie zu einem Meister, der mit Freude zur Hochform aufläuft.

1.2 Beschreibung zu den Diagrammen

Die Auswertung des persolog Persönlichkeits-Profiles enthält bis zu vier Diagramme je nachdem, welche Fragebogen Sie ausgefüllt haben. Die Auswertung bezieht sich auf zwei Fragebogen zum Persönlichkeits-Profil und einen Fragebogen zum Stellen-Profil (der letztere kann optional gewählt werden).

Diagramm 1: Äußeres Selbstbild

Unser äußeres Selbstbild ist das Bild, das wir anderen gegenüber zeigen und damit das Bild, das andere von uns haben sollen. Zum großen Teil hat sich unser äußeres Selbstbild als Reaktion auf die Erwartungen anderer entwickelt. Bei der Anpassung an Veränderungen in unserem Umfeld entwickelt es sich weiter. Wir können verschiedene äußere Selbstbilder haben, je nachdem welches Verhalten bestimmte Personen und Situationen erfordern. Zusammenfassend kann gesagt werden: Diagramm 1 beschreibt, was andere und der Kontext von mir erwarten.

Diagramm 2: Inneres Selbstbild

Unser inneres Selbstbild gibt Auskunft über unsere persönlichen Überzeugungen, Werte und Einstellungen. Wer wir sind und was wir von uns erwarten. Diese persönlichen Überzeugungen wurden bereits früh in unserer Gefühlswelt angelegt. Trotz der Bedeutung dieser prägenden Jahre überprüfen wir unsere persönlichen Überzeugungen weiterhin, bejahen einige, ändern oder lehnen andere ab. Insbesondere unter Druck nutzen wir diese tief in unserer Persönlichkeit verankerten Verhaltensweisen. Zusammenfassend kann gesagt werden: Diagramm 2 beschreibt, was ich von mir im Kontext erwarte.

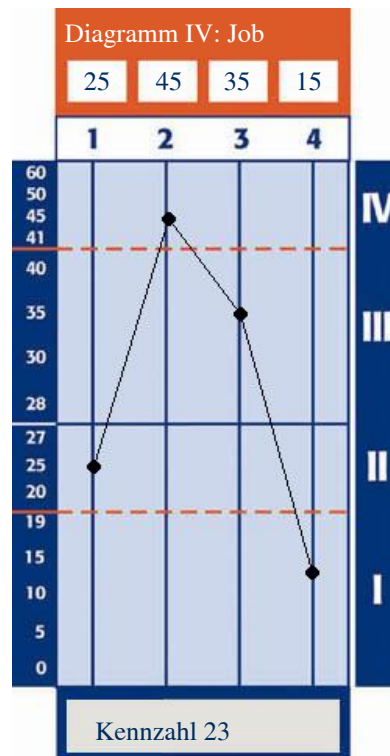
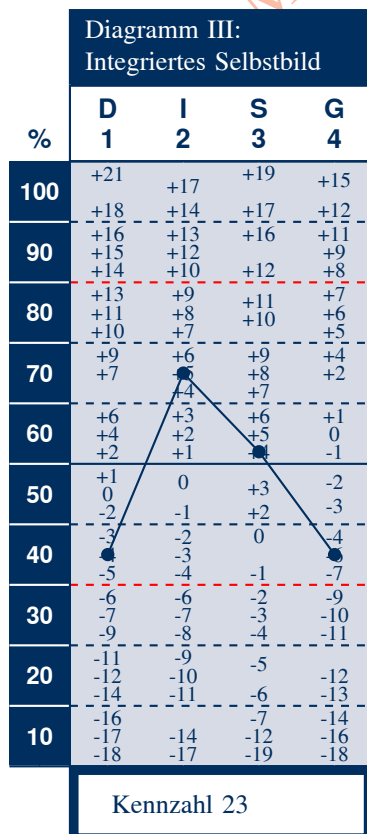
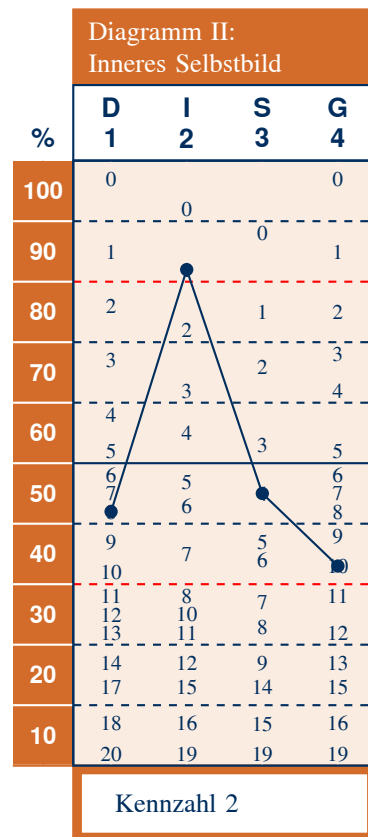
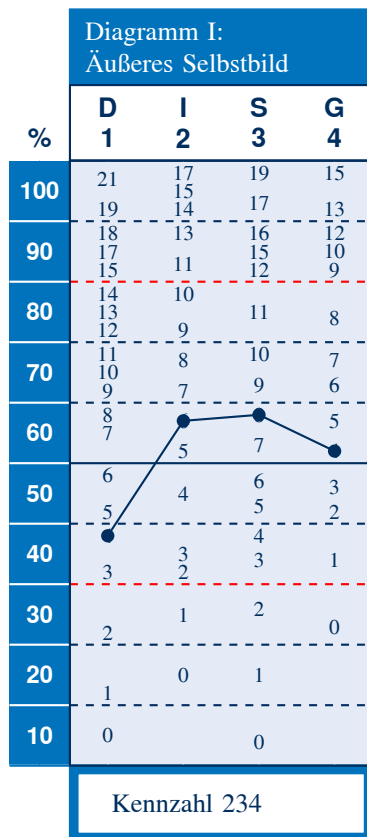
Diagramm 3: Integriertes Selbstbild

Diagramm 3 „integriertes Selbstbild“ zeigt, wie Sie sich selbst in dem gewählten Umfeld sehen. Es ist ein zusammenfassendes Diagramm, denn es beinhaltet zwei verschiedene Sichtweisen des eigenen Ichs. So gesehen ist es das Gesamtbild unseres Verhaltens. Einige Menschen beschreiben sich lieber mit der „Am ehesten“-Auswahl als mit der „Am wenigsten“-Auswahl. Andere haben das Gefühl, dass sie mit der „Am wenigsten“-Auswahl besser getroffen sind. Die Kombination der Antworten beider Wahlmöglichkeiten liefert ein umfassendes Bild davon, wie Sie sich selber sehen.

Beschreibung Jobdiagramm

Aus dem Jobdiagramm sind die Ausprägungen der Verhaltensweisen ablesbar, wie sie aus Ihrer Sicht für eine Stelle erwartet werden. Es zeigt die Anforderungen an diese Stelle (je nach Fokus, für den Sie das Profil ausgefüllt haben). Hinweis: Die Ergebnisse des Jobdiagramms sollten sie auf dem Hintergrund der Fragestellung, mit der Sie den Fragebogen zum Stellen-Profil ausgefüllt haben, reflektieren.

1.3 Diagramme zu den Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profiles „Persönlichkeit, Führung und Stelle“



Diese Interpretation basiert auf Diagramm 1: Max Mustermanns Verhalten im Rampenlicht

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 2: Hinter den Kulissen - Max Mustermanns Persönlichkeitswesenszüge

A: Selbstbestätigung

2 persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit“

2.1 Wodurch zeichnet sich Max Mustermanns Verhalten aus?

Diagramm 1 bezieht sich auf unser äußeres Selbstbild und beschreibt unser Verhalten im Rampenlicht. Max Mustermann kann bei gemeinsamen Aktivitäten gute Ideen von schlechten unterscheiden. Er gibt anderen das Gefühl, gebraucht zu werden und behandelt ihre Arbeit mit Respekt. Besonderen Wert legt er dabei auf Fähigkeiten in Spezialthemen. Seine Entscheidungen trifft er aufgrund von Erfahrung und Fakten, wobei Menschen stets einen zentralen Raum einnehmen. Manchmal hat er im Gespräch mit anderen die besten Ideen. Er fragt nach ihrer Meinung und zusätzlichen Fakten, mit denen sich das Nützliche vom Unnützlichen trennen lässt. Er ist zugänglich, will andere zufrieden stellen und erwartet das auch von ihnen. Begegnet man ihm gelegentlich ablehnend, macht ihn das befangen und unruhig.

Max Mustermann will mehr durch Taten als durch theoretische Überlegungen erfolgreich sein. Sein Verhalten ist durch Rücksicht und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet. Er leitet andere an und erwartet dafür messbare Ergebnisse. Er passt sich an, indem er seine persönlichen Fähigkeiten mit verschiedenen Aufgaben abstimmt. Seine Interessen sind umfangreicher als sein Wirkungskreis. Er sucht ständig nach neuen Ideen mit praktischen Anwendungsmöglichkeiten.

In Ergänzung zu den schon getroffenen Ausführungen über das Diagramm 2 kann noch Folgendes gesagt werden. Aus unseren Emotionen und Gemütsbewegungen wird Energie freigesetzt. Durch unsere Persönlichkeitswesenszüge wird diese Energie in ein verhältnismäßig stabiles und berechenbares Verhalten gelenkt. Sechs gegensätzliche Wesenszüge, die jedoch miteinander in Zusammenhang stehen, werden hier paarweise gegenübergestellt und definiert. Das sind die Merkmale individuell - gruppenorientiert, beurteilend - fürsorglich, wettbewerbsorientiert - kooperativ. Die Ausprägung jedes Persönlichkeitswesenszugs wird als prozentualer Anteil der insgesamt für das betreffende Paar aufgewendeten Energie dargestellt. In dem dazugehörigen Kommentar wird erläutert, wie sich dies auf die folgenden Bereiche auswirkt. A: Erreichen von Selbstbestätigung, B: Umgang mit richtig und falsch und C: Verfolgung von Zielen.

Um Selbstbestätigung zu erreichen, bringt Max Mustermann wesentlich mehr Energie für individuelle Ziele als für Aktivitäten in der Gruppe auf.

Persönlichkeitswesenszüge

individuell (59%)	gruppenorientiert (41%)
Entfaltet sich individuell und ist unabhängig; ergreift die Initiative; ist kreativ.	Strebt ein gemeinsames Ziel an; sorgt für Harmonie; sucht nach einem gemeinsamen Nenner; sorgt für gegenseitige Unterstützung; kooperiert.

Max Mustermann möchte seine Tatkraft und Unabhängigkeit nutzen, um anderen zu helfen. Dies zeigt sich besonders in Gruppen, in denen er sich in den Mittelpunkt stellt und für andere spricht. Max Mustermann braucht ein Publikum, denn er liebt es im Mittelpunkt zu stehen. Anerkennung gibt seinem Selbstbewusstsein Auftrieb, damit kann er seine „emotionalen Batterien“ aufladen. Andere Menschen und Gruppen kann er mitreißen. Er ist aber nicht bereit, sich an eine Gruppe oder ein Interessensgebiet zu binden. Da er sich nicht an Regeln hält, überschreitet er oft Grenzen.

B: Umgang mit richtig und falsch

Im Umgang mit Richtig und Falsch verhält sich Max Mustermann anderen gegenüber wesentlich mehr fürsorglich als beurteilend.

Persönlichkeitswesenszüge

beurteilend (31%)	fürsorglich (69%)
Schützt die eigenen Rechte; zieht andere zur Rechenschaft; sorgt für die Einhaltung von Gesetzen und Regeln; belohnt und bestraft.	Hilft anderen; stärkt zwischenmenschliche Beziehungen; berücksichtigt die Umstände; zeigt Einfühlungsvermögen; verzeiht.

Max Mustermann besitzt eine starke Grundüberzeugung: anderen helfen und im Gegenzug Hilfe dafür erhalten. Er kümmert sich um alle Menschen, tröstet sie und macht ihnen neuen Mut. Mit den Schmerzen und Lasten anderer geht er so um, als wären es seine eigenen. In einem von Wettbewerb geprägten Arbeitsumfeld, in dem einer gegen den anderen antritt, fällt er durch seine Großzügigkeit auf. Er ist bereit, anderen Informationen zu geben und Zeit und Hoffnung zu schenken. Bei der Beurteilung der Leistung anderer achtet er darauf, deren Gefühle nicht zu verletzen und sie nicht zu entmutigen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass er Schwierigkeiten hat, andere in ihre Schranken zu weisen. Er will nicht „mit gleicher Münze zurückzahlen“ und plädiert auf „Notwehr“ und mildernde Umstände. Bei der Beurteilung seines eigenen Verhaltens durch andere erwartet Max Mustermann, dass seine Bemühungen und nicht die Ergebnisse im Mittelpunkt stehen. Entziehen er oder andere sich Zwängen, führt er als Entschuldigung manchmal menschliche Schwäche an. Ausreden sind seine Stärke, er sieht die Dinge nicht so eng.

C: Verfolgung von Zielen

Bei der Verfolgung von Zielen verhält sich Max Mustermann wesentlich kooperativer als wettbewerbsorientiert.

Persönlichkeitswesenszüge

wettbewerbsorientiert (27%)	kooperativ (73%)
Nimmt einen festen Standpunkt ein; äußert sich energisch; hält sich an Prinzipien; will Widersacher bezwingen.	Zeigt Offenheit; hört zu und stellt Fragen; verhandelt; macht Kompromisse; erzielt Übereinkünfte; sorgt für die Umsetzung von Plänen.

Max Mustermann glaubt, dass Menschen einander in einer kooperativen Atmosphäre besser helfen können als durch Konfrontation. Seine Offenheit ist vorbildhaft, denn er zeigt Interesse und strahlt Wärme aus. Oft ist er bereit, den Stein ins Rollen zu bringen, indem er seinen Standpunkt deutlich macht. Aber im Allgemeinen handelt es sich dabei um eine von vielen geteilte Ansicht. Er hat kein Interesse an Feindseligkeiten. Wachsende Spannungen mildert er durch Späße ab. Einen Großteil seiner Energie verwendet er darauf, andere zu ermutigen, sich zu äußern. Er hilft ihnen, ihre Ansichten in die richtigen Worte zu kleiden und ihre Gefühle auszudrücken, wenn sie Angst haben, darüber zu sprechen. Er entlockt ihnen Ideen und Vorschläge und verteidigt ihren Wert. Als Fürsprecher für Außenseiter kann er sehr kämpferisch sein. Unter diesen Umständen ist er eher bereit, einen festen Standpunkt einzunehmen.

Unser integriertes Verhalten aus Diagramm 3 zeigt das Gesamtverhalten im gewählten Umfeld. Mit dieser Interpretation können Sie darüber nachdenken, wie Sie sich in der Situation verhalten. Überlegen Sie sich beispielsweise, welche Anforderungen Sie an andere stellen, ob Sie lieber energischer arbeiten oder sich eher zurückziehen.

Anleitung: Bitte personalisieren Sie die folgenden Texte. Kennzeichnen Sie die Aussagen, die auf Sie in der Situation zutreffen, mit einem Haken. Finden Sie Beispiele, in denen sich die Aussagen in Ihrer Situation widerspiegeln.

Max Mustermanns spontanes Verhalten kann sich wie folgt äußern:

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 3: Max Mustermanns derzeit gezeigte Verhaltensweisen

Wie äußert sich Max Mustermanns derzeit gezeigtes Verhalten?

- Er hält sich alle Möglichkeiten offen. Er zieht Ereignisse in die Länge, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Er will Probleme diskutieren. Befürchtungen behält er nicht lange für sich.
- Er sucht Gelegenheiten, Meinungsverschiedenheiten sofort auszuräumen.
- Bei Unterbrechungen zeigt er Geduld und Verständnis.
- Er passt sich den Forderungen an, indem er versucht, alles gleichzeitig zu machen.
- Er wirkt eher extrovertiert als introvertiert.
- Er wird nicht schnell ärgerlich und ist nur selten nachtragend.

Muster

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 2:

Max Mustermanns Verhalten bei Widerstand gegen seine Ideen: diese Information basiert auf dem initiativen Verhaltensstil

Max Mustermanns Verhalten bei bedrohlichen oder nicht tolerierbaren Ereignissen: diese Information basiert auf dem stetigen Verhaltensstil

2.2 Welche Tendenzen zeigt Max Mustermanns Verhalten?

Jeder Mensch ist in der Lage sich produktiv oder auch nonproduktiv zu verhalten. Unter produktivem Verhalten sind die Verhaltensweisen zu verstehen, mit denen Sie Ihre Stärken zeigen. Dort wo Sie andere Menschen durch Ihr Verhalten unterstützen können sich und beziehungsfördernd Verhalten. Unter nonproduktivem Verhalten sind die Verhaltensweisen zu verstehen, die Beziehungen verbauen und deswegen eher unsere Schwächen widerspiegeln. Mit der folgenden Interpretation sollen Sie über Ihr Verhalten in Diagramm 2 nachdenken. Wie schon auf Seite 3 erwähnt, kommen die Verhaltensweisen, die Diagramm 2 widerspiegelt, besonders unter Druck zum Vorschein. Deshalb lesen Sie hier Interpretationen, über die positive, als auch die negative Ausprägung des Verhaltens. Die mit einem Pfeil gekennzeichnete Aussage entspricht Ihrem Verhalten aus Diagramm 2.

Anleitung: Bitte bearbeiten Sie die unten stehenden Informationen wie folgt: Lesen Sie die mit einem Pfeil gekennzeichneten Texte. Das ist die Interpretation, die sich aus Ihrem Diagramm 2 ergibt. Hierbei gilt: Ein Pfeil unter dem Pluszeichen (+) zeigt die Tendenz zu beziehungsförderndem Verhalten an, ein Pfeil unter dem Minuszeichen (-) die Tendenz zu beziehungshemmendem Verhalten. Daraus lässt sich Max Mustermanns allgemeine Neigung, sich in der aktuellen Situation produktiv oder nonproduktiv zu verhalten, ablesen. Seine Orientierung hin zu oder weg von aktiven Handlungen und produktiven Verhaltensweisen. Reflektieren Sie die Aussagen! Diskutieren Sie diejenigen, die mit einem (-) gekennzeichnet sind, mit der folgenden Fragestellung: Was brauche ich, damit ich in diesem Umfeld wieder beziehungsförderndes Verhalten zeigen kann? Diskutieren Sie bei den Aussagen mit einem (+), was passieren muss, damit Ihr beziehungsförderndes Verhalten stabilisiert wird. Erarbeiten Sie in beiden Fällen einen Aktionsplan, um beziehungsfördernd handeln zu können.



Er verlässt sich auf seine Beliebtheit und möchte durch Selbstbewusstsein Akzeptanz erreichen. Manchmal überschätzt er seine Fähigkeit, Widerstände zu überwinden.



Seine Überzeugungsarbeit ist verhältnismäßig ausgeglichen. Er benutzt eine Kombination aus Vernunft und Gefühl. Mit seinem Charme überwindet er Widerstand durch Begeisterungsfähigkeit. Er tritt für offene Diskussion und gegenseitige Akzeptanz ein.



Er gibt gute Nachrichten weiter, hält schlechte zurück und vermittelt Informationen, wenn seiner Meinung nach der richtige Zeitpunkt gekommen ist. Er erwartet, dass andere akzeptieren, wenn er in letzter Minute eine Richtungsänderung vornimmt.



Er lobt die Beiträge loyaler, angenehmer Menschen und verbessert die Moral des Teams. Er engagiert sich nicht für Menschen, die ihn zu etwas verpflichten wollen.

**Max Mustermanns
Verhalten bei der
Übernahme von
Verantwortung: diese
Information basiert auf
dem dominanten
Verhaltensstil**

**Max Mustermanns
Umgang mit Regeln:
diese Information basiert
auf dem gewissenhaften
Verhaltensstil**



Er macht Versprechungen. Er will die Interpretation von Fakten hinausschieben. Er verlässt sich auf den guten Willen anderer, ihn zu unterstützen und glaubt, dass andere dort weitermachen, wo er aufgehört hat.



Er entledigt sich veralteter Methoden und sucht Unterstützung für neue Ideen. Er flößt anderen Vertrauen ein, entlockt ihnen Ideen und teilt sich die Anerkennung mit produktiven Mitwirkenden.



Er betrachtet Regeln nur als Richtlinien und hält es nicht für wichtig, sich an sie zu halten. Disziplin zu wahren fällt ihm schwer, auch wenn andere ihn vor den negativen Folgen warnen.



Er bekämpft autoritäre Versuche, andere in die Knie zu zwingen und unterstützt den Schutz der Rechte des Einzelnen. Er drückt aus, was andere fühlen, aber nicht sagen.

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

Muster

Diese Interpretation
basiert auf Diagramm 3:

2.3 Wodurch wird Max Mustermann zum Erfolg motiviert?

Max Mustermann will Verständnis zeigen und empfangen. Seine Motivation wächst, wenn andere ihm die Gelegenheit geben,

- Freundschaften aufzubauen, damit die Zusammenarbeit klappt,
- in einer kooperativen und freundlichen Atmosphäre zu arbeiten,
- über persönliche Interessen zu sprechen, langfristige Beziehungen zu entwickeln und
- in einem fairen Umfeld zu arbeiten, in dem alle die gleichen Chancen auf Anerkennung haben.

Für Max Mustermann ist ein Arbeitsumfeld wichtig, in dem Menschen respektiert und ihre Fähigkeiten geschätzt werden. Anerkennung von Fähigkeiten, anderen Wärme und Verständnis entgegenbringen und der Aufbau eines freundlichen Umfeldes geben ihm neuen Schwung. Wenn er sich um die Bedürfnisse anderer kümmern kann, strapaziert er seinen emotionalen Tank nicht übermäßig, er füllt ihn sogar dadurch. Ihn interessieren Ideen für die Verbesserung des Arbeitsumfeldes und für menschlichere Arbeitsbedingungen. Max Mustermann ergreift die Initiative und braucht Aufgaben, die mit Menschen zu tun haben - Anleiten, Unterrichten, Dienstleistungen erbringen. Sie geben ihm die Gelegenheit, seine Menschenkenntnis zu verbessern und anzuwenden. Er gibt gerne anderen Menschen die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Bei Max Mustermann ist die Motivation am größten, wenn er mit anderen in einem bewährten Umfeld zusammenarbeiten kann.

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3: Max Mustermanns Arbeitsweise

Max Mustermanns Einbindung anderer in den Arbeitsprozess:

Max Mustermanns Beiträge zum Arbeitsprozess im Überblick:

2.4 Welche Strategien setzt Max Mustermann ein, um Aufgaben zu bewältigen?

Zunächst sucht Max Mustermann den Kontakt zu anderen Menschen. Wenn er mit ihnen über die Vorgehensweise bei einer Aufgabe spricht, kann er sich die Durchführung besser vorstellen. Sein Ruf, sich um die Bedürfnisse anderer zu kümmern, verleiht ihm Glaubwürdigkeit und eröffnet ihm Chancen im Unternehmen. Er arbeitet gern innerhalb der vorgegebenen Firmenstruktur. Teamarbeit, bei der die Teammitglieder Entscheidungen treffen können, befriedigt sein Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Kontakten. In diesem Umfeld leitet Max Mustermann Diskussionen, bei denen die Stärken und Schwächen der Teammitglieder für bestimmte Aufgaben berücksichtigt werden. Er möchte zwischendurch für kurze Zeit alleine arbeiten, um dann wieder für einen längeren Zeitraum mit der Gruppe zu agieren.

Max Mustermann gründet seine Gespräche und Ratschläge auf praktische Erfahrung. Bei der Darstellung benötigter Fähigkeiten am Arbeitsplatz benutzt er begeisternde, unterstützende und aufmunternde Worte. Max Mustermann hilft anderen, Aufgaben durchzuführen, indem er ein harmonisches Arbeitsumfeld schafft. Er nutzt seine Kommunikationsfähigkeit und Einfühlsamkeit, um Brücken zwischen den Teams zu bauen. Seine Fragen regen andere oft dazu an, die Arbeit neu zu organisieren. Manchmal sorgt er für Entspannung, indem er Befürchtungen zum Ausdruck bringt, die andere verbergen. Bei der Zusammenarbeit mit unkooperativen Menschen versucht er manchmal die Aufgabe, das Umfeld oder die Einstellung der betreffenden Person zu verändern.

Anleitung: Bitte personalisieren Sie die folgenden Texte. Kennzeichnen Sie die Aussagen, die auf Sie in der Situation zutreffen, mit einem Haken. Finden Sie Beispiele, in denen sich die Aussagen in Ihrer Situation widerspiegeln.

- Er schützt weniger privilegierte Menschen.
- Er ist zutiefst davon überzeugt, dass bei Entscheidungen alle gewinnen sollten und dass es die Mühe wert ist, dafür einzustehen.
- Er ist flexibel, wenn es um eine wichtige Sache geht. Er begrüßt Entscheidungen, die die Wahlfreiheit und die Unabhängigkeit zu handeln vergrößern.
- Er konzentriert sich hauptsächlich auf Menschen und die Entwicklung praktischer Anwendungen.
- Er entlockt anderen ihre Ansichten und kümmert sich darum, dass die Leistungen jedes Teammitglieds Anerkennung erhalten. Er bezieht die Überlegungen anderer ein und sucht nach Möglichkeiten zur Zusammenarbeit.

Max Mustermann zeigt Gelassenheit und beeindruckt andere durch Wärme, Mitgefühl und Verständnis. Schon beim ersten Kontakt vertrauen andere der Aufrichtigkeit seiner Worte und Handlungen. Max Mustermann passt seine zwischenmenschlichen Fähigkeiten den Bedürfnissen anderer an: Er macht Smalltalk, um Spannungen abzubauen, und stellt sachkundigen Personen Fragen. Max Mustermann zeigt Interesse an Einzelgängern, fungiert als Mittler für Schüchterne, hört problembeladenen Menschen zu und tröstet sie. Zwischen gegnerischen Lagern vermittelt er und unterstützt Hilfsbedürftige.

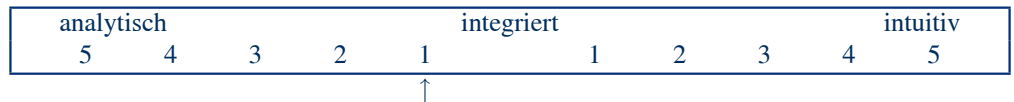
Max Mustermann sorgt dafür, dass Menschen und offizielle oder inoffizielle Teams miteinander in Kontakt bleiben. Er baut Kommunikationskanäle auf und ist der Erste, der sie benutzt. Mit seiner angenehmen Art kann er problemlos über seine Grundsätze sprechen. Obgleich er flüssig redet, fällt es ihm schwer, kurze, direkte Antworten zu geben. Er neigt dazu, seine Ausführungen zu vertiefen, weit auszuholen, über seine Gefühle zu sprechen und die Umstände ausschweifend darzulegen, was leicht dazu führen kann, dass der Kern der Sache auf der Strecke bleibt. Auch wenn es viel Zeit in Anspruch nimmt, hören andere ihm zu und sind amüsiert, wenngleich auch nicht immer richtig informiert.

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Max Mustermanns Problemlösungsstrategie:

2.5 Welche Strategien nutzt Max Mustermann, um Probleme zu lösen?

Die folgende Skala zeigt Max Mustermanns Problemlösungsstil: Er integriert analytisches Denken in seine intuitive Vorgehensweise.



Er arbeitet mit messbaren Fakten, unterstreicht diese aber mit Aussagen sachkundiger Experten, die er als Geschichten in seine Ausführungen einfließen lässt. Seine endgültigen Entscheidungen basieren stärker auf Gefühlen als auf Überlegungen.

Beim Problemlösungsprozess ist Max Mustermann bei den Schritten 2 und 4 am erfolgreichsten:

1. Problem bestimmen
2. Problem untersuchen
3. Mögliche Lösungen überprüfen
4. Die beste Lösung bestimmen
5. Akzeptanz der Lösung erreichen

Anleitung: Bitte überlegen Sie sich, welchen Einfluss Ihre Präferenzen im Problemlösungsstil auf die Aufgabenstellungen in Ihrem Umfeld haben.

Sein Hang zum Optimismus kann zur Verzögerung von Schritt 1 - ein Problem bestimmen - führen. Sein Wunsch, zu einem Entschluss zu kommen, kann die Anzahl und Qualität der in Betracht gezogenen Lösungen einschränken (Schritt 3). Beim Erreichen von Akzeptanz (Schritt 5) leistet er gute Arbeit, wenn die Persönlichkeit wichtiger ist als das Produkt oder die Idee. Max Mustermann besitzt die Fähigkeit und das Selbstvertrauen, ein Problem zu untersuchen (Schritt 2) und mögliche Lösungen zu überprüfen (Schritt 3).

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 3:

Max Mustermanns Strategie bei der Vorbereitung einer Präsentation:

Max Mustermanns Präsentationstaktik:

Wie kann Max Mustermann mehr Überzeugungskraft gewinnen?

2.6 Wie kann Max Mustermann andere Menschen überzeugen?

Jeden Tag müssen wir andere überzeugen. Wir wollen andere aus verschiedenen Gründen beeinflussen: um die Aufmerksamkeit auf uns oder eine Sache zu ziehen, um verstanden zu werden, um andere zur Zusammenarbeit zu veranlassen, um Akzeptanz zu erreichen oder um etwas zu verkaufen. Kurz gesagt, die Überzeugungskraft ist unser Erfolgsgeheimnis in unserer sozialen Welt: bei Kollegen, Kunden, Freunden oder in der Familie. Den besonderen Einsatz unserer Stimme, unserer Strategie und Taktik haben wir entwickelt, um anderen unsere Botschaft zu vermitteln. Diese Faktoren passen wir zwar der Situation an, jedoch verfügt jeder von uns bei der Beeinflussung anderer über ein Grundmuster.

Zu Max Mustermanns Schlüsselstrategien gehört der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu dem Kunden oder Kollegen, den er überzeugen will. Er bereitet sich vor, indem er sich damit auseinandersetzt, was er über die Interessen und Beziehungen der betreffenden Person weiß. Er sucht nach gemeinsamen Interessen und Bekannten. Die Beziehung ist für Max Mustermann entscheidend. Er übernimmt die Rolle des Beraters, wenn er die Arbeit anderer unterstützt.

Eine wichtige Methode ist, sich so gut wie nur möglich auf den Gesprächspartner einzustellen. Er gibt anderen das Gefühl, dass er sie nicht von irgendeinem, sondern von seinem eigenen Vorschlag oder Produkt überzeugen will. Im Überzeugungsgespräch geht er stark auf sein Gegenüber ein. Dabei spielt es keine Rolle, auf welche Persönlichkeit er trifft. Ein Gespräch zu beginnen und das Eis zu brechen, das ist sein Metier. Andere mögen und akzeptieren ihn. Zu seinen Methoden gehören Augenkontakt, ein freundlicher Gesichtsausdruck und eine entspannte Einstellung.

Max Mustermann kann mehr Überzeugungskraft gewinnen, indem er

- die eigene Haltung fest vertritt; sich auf die Stärken des Produkts oder der Idee konzentriert,
- nicht von der an Kunden, Mitarbeiter oder Kollegen gerichteten Präsentation abschweift; nicht zu gesellig und gesprächig ist,
- die Nachteile des Vorschlags/Produkts erläutert, anstatt die Schuld für mögliche Mängel auf sich zu nehmen,
- zumindest für den Zeitraum der Präsentation auf das tatsächliche Bedürfnis der anderen eingeht,
- um Akzeptanz für den eigenen Vorschlag bittet; manchmal entschlossener auftritt; sich bei Risiken auf die Folgen einstellt; überlegt, wie man ein „Nein“ in ein „Vielleicht“, und ein „Vielleicht“ in ein „Ja“ umwandeln kann.

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 1:

Diagramm 1: Max Mustermanns Absichten

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

2.7 Welche Absichten hat Max Mustermann zurzeit?

Oftmals spüren wir die Erfordernisse einer Situation und fragen uns, ob wir uns in dieser Lage angemessen verhalten. Um eine Situation besser meistern zu können, hat es sich bewährt, über die Veränderung der Absichten letztendlich das Handeln zu verändern. Menschen überlegen sich jedoch selten, wie sie in einer bestimmten Sache handeln wollen. Eine sorgfältige Begutachtung, beispielsweise unseres Arbeitsumfeldes, hilft uns festzustellen, ob unsere Absichten mit denen des Unternehmens/der Organisation übereinstimmen.

- Sich an bewährte Regeln halten.
- Durch die Schaffung gut geplanter Routineabläufe und Verfahren für harmonische Beziehungen sorgen.
- Zugeben, wenn ihm die Befugnis fehlt, mit einer Situation fertig zu werden; die eigene Frustration in Grenzen halten.
- Sich Mühe geben, Kommunikationskanäle aufrechtzuerhalten und für andere zugänglich sein.
- Berechenbares Verhalten zeigen; Verpflichtungen einhalten.
- Klare Prinzipien haben und den eigenen Standpunkt darlegen.
- Verantwortungsbereiche übernehmen, auch solche, die die Führung anderer beinhaltet.
- Von Vorgesetzten eine konsequente und praktische Arbeitsweise erwarten.
- Die Traditionen des Unternehmens stärken und sie gemeinsam mit anderen aufrechterhalten.
- Sich durch Hinweis auf die eigene Effektivität und besondere Fähigkeiten gut darstellen können.

Lesen Sie sich die oben beschriebenen Absichten nochmals durch. Stellen Sie fest, ob Ihre Absichten in Ihr aktuelles Arbeitsumfeld passen, d. h., ob sie adäquat für die Erfordernisse Ihrer Arbeitssituation eingesetzt werden. Tragen Sie links neben den einzelnen Absichten die folgenden Buchstaben ein:

- „J“ - ja, die Absichten beibehalten
- „Ü“ - überdenken, über die Absicht neu nachdenken
- „N“ - nein, die Absicht nicht weiter verfolgen

Max Mustermanns Absichten können sich mit der Zeit wandeln. Dies hat auch eine Änderung seiner Handlungen zur Folge. Zur Beobachtung dieses dynamischen Prozesses ist es notwendig, sich die Ausprägung seiner derzeitigen Intentionen klarzumachen. Die bei ihm am stärksten ausgeprägten sind in der Tabelle zuerst aufgelistet: 1. Übereinstimmung (22%), 2. Vorsichtig handeln (18%) und 3. Harmonie erzeugen (15%).

**Max Mustermanns
Prioritäten:**

Allgemeine Absichten	Ausprägung in %	Rangordnung	Bewertung
Übereinstimmung	22	1	_____
Vorsichtig handeln	18	2	_____
Harmonie erzeugen	15	3	_____
Fakten einbeziehen	12	4	_____
Handlungsfähig sein	10	5	_____
Spaß haben	8	6	_____
Mehr Macht haben	6	7	_____
Neues schaffen	4	8	_____
Risiken eingehen	3	9	_____
Erfolg auskosten	2	10	_____
Summe	100.0		

**Arbeitsanleitung für Max
Mustermann:**

1. Die oben stehende Tabelle bietet Ihnen eine zweite Sichtweise auf das Thema Absichten. In der Tabelle sind 10 Absichten aufgelistet, die in Prozenträngen und einer Rangordnung dargestellt werden. Dieses wurde statistisch bei einer Untersuchung mit insgesamt 1200 Menschen für die Verhaltenstendenz Diagramm 1 ermittelt. Lesen Sie die in der Tabelle beschriebenen Absichten durch.
2. Ordnen Sie nun die Absichten gemäß Ihrer eigenen Einschätzung. Denken Sie hierbei darüber nach, ob und wie wichtig die einzelnen Absichten in ihrem momentanen Umfeld sind. Schreiben Sie in der Spalte Bewertung hinter der Absicht, die im Moment am wichtigsten für Sie ist eine 1, hinter die zweitwichtigste eine 2 und so weiter. Bewerten Sie jede einzelne Absicht. Beachten Sie, dass jede Rangordnungszahl nur einmal vergeben werden darf.
3. Stellen Sie fest, ob und in welchen beiden Bereichen die größten Unterschiede zwischen Ihrer und der vorgegebenen Rangordnung der Absichten auftreten.

a. _____ b. _____

Bewerten Sie, ob die Reihenfolge der von Ihnen in der Spalte Bewertung gewählten Absichten in Ihrem Arbeitsumfeld geeignet ist. Denken Sie besonders über die beiden Absichten nach, die den größten Unterschied aufweisen. Tragen Sie folgende Buchstaben hinter die einzelnen Absichten ein:

- „Z“ für „zufrieden stellend“
- „E“ für „erhöhen“

Diese Information basiert auf Diagramm 1:

Wie passt Max Mustermann sein Verhalten an:

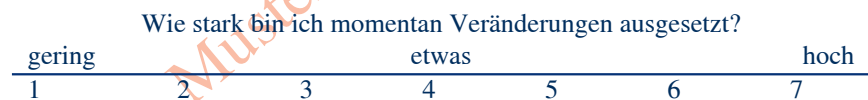
Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

2.8 Wie reagiert Max Mustermann auf Veränderungen?

Wir verändern uns ständig. Die Geschwindigkeit und Richtung unserer Veränderungen unterscheiden sich in Abhängigkeit von den Einflüssen des sozialen Umfeldes und des Arbeitsumfeldes. Wann arbeiten wir ineffektiv, wann effektiv? Entspricht das erforderliche Arbeitsverhalten nicht unserem bevorzugten Arbeitsstil, müssen wir unsere Energie ständig bewusst umlenken. Das kostet viel Kraft und tritt verstärkt dann ein, wenn wir eine neue Position oder Aufgabe annehmen. Es kann so lange anhalten, bis wir uns eingearbeitet haben oder bis wir unsere Überzeugungen ändern, unsere Absichten anpassen und die erforderliche Einstellung und die notwendigen Fähigkeiten entwickeln. Wir können also lernen, unseren Kontext zu managen.

Max Mustermann verhält sich verständnisvoll. Indem er seine Gefühle äußert, will er seinen Status verbessern und Respekt und Anerkennung für seine Leistungen gewinnen. Dennoch handelt er nicht entschieden. Um Entschlossenheit zu zeigen versucht er, weniger Zugeständnisse und Kompromisse zu machen, wenn sie nicht zu seinem Vorteil sind. Auf diese Weise bringt ihm seine Prinzipientreue letztlich neue Chancen. Er möchte anderen gegenüber flexibel erscheinen, auch wenn er aufgrund seiner Verantwortung Regeln durchsetzen muss oder Personen zurechtweist, die keine Verpflichtung eingehen möchten. Bei seinen Maßnahmen zeigt er gesunden Menschenverstand und versucht, kostspielige Fehler zu vermeiden.

Bewerten Sie die in der obigen Beschreibung möglicherweise vorhandene Abweichung zu Ihrem Verhaltensmuster. Kreisen Sie eine Zahl auf der Skala ein und bestimmen Sie dadurch den Grad wie stark Sie momentan Veränderungen ausgesetzt sind. Bei einem Veränderungsgrad ab 5: Beschreiben Sie, wie Sie die Veränderungen positiv bewältigen können.



Diese Information basiert auf Diagramm 2:

Max Mustermanns Verhalten unter Druck:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Max Mustermanns Verhalten unter Druck:

2.9 Wie reagiert Max Mustermann unter Druck?

Sind wir starkem Widerstand ausgesetzt, werden wir einer Prüfung unterzogen. Wie viel Energie wir für die Verteidigung unseres Standpunktes aufwenden, hängt von der Stärke unserer Grundsätze und Überzeugungen ab. Hier äußern sich unsere Gefühle, Empfindungen und Leidenschaften. Diese Persönlichkeitsdynamik ist manchmal anderen und auch uns selbst nicht bewusst. Die folgenden Statements beschreiben Handlungsweisen unter Druck. Des Weiteren wird Max Mustermanns Verhaltensmuster in Drucksituationen analysiert.

- Er erneuert einflussreiche Kontakte.
- Er glaubt an die Zukunft.
- Er spricht voreilig über die eigenen Ansichten.
- Seine Ausdrucksweise ist theatralisch.
- Er übertreibt seinen Wunsch nach Lob und Prestige.
- Er strebt nach größerer persönlicher Freiheit.
- Er handelt zu rasch und extravagant.
- Er ist fantasievoll.
- Er vertraut unzuverlässigen Menschen.
- Er versucht, sich aus Konflikten herauszuhalten.

Überlegen Sie, ob Sie diese Verhaltensweisen unter Druck an sich beobachten können. Tragen Sie in der linken Spalte die folgenden Buchstaben ein:

- „J“ für ja
- „N“ für nein

Beurteilen Sie Ihr Verhalten:

- „O.K.“ für trifft zu
- „Ü“ für überdenken

Für Max Mustermann ist Druck ein natürliches Ereignis, das die Befürchtungen anderer widerspiegelt. Seine Vorbereitung begrenzt er auf ein Minimum und ist permanent in Eile. Er bietet seine Unterstützung an und ermutigt andere, ihre Gefühle - Ärger, Wut und Feindseligkeit - zum Ausdruck zu bringen, um mit Druck umzugehen. Er hält sich selten für die Ursache von Stress, sieht keinen Anlass für erhebliche Verhaltensänderungen und äußert Einwände in erster Linie, um andere zu beruhigen. Soll er seine Arbeitsweise ändern, nutzt Max Mustermann viele Worte zur Verteidigung seiner bisherigen Strategie. Er spricht ohne Unterlass, um Detailfragen zu vermeiden. Mit Witz und Charme wehrt er sich gegen Kritik, um von seinen verwundbaren Stellen abzulenken. Letztendlich aber erfüllt er die Wünsche der fordernden, autoritären Menschen.

Ogleich Max Mustermann glaubt, unabhängig zu sein, versucht er, sich harmonisch in vorgegebene Pläne einzugliedern. Er ist froh, dass er sich für die Zusammenarbeit entschieden hat und neigt dazu, Auseinandersetzungen zu vergessen. Max Mustermanns Reaktion unter Druck ist ein Kreislauf: Er verspricht zu viel, sorgt wegen mangelnder Konsequenz für Ärger, zieht sich charmant aus der Affäre und verspricht, es besser zu machen. Dann vergisst er die Auseinandersetzung und der Kreislauf beginnt von vorn.

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

2.10 Wie geht Max Mustermann mit Konflikten um?

Die meisten Menschen haben sich im Laufe Ihres Lebens eigene Strategien im Umgang mit Konflikten angeeignet. Beispielsweise können Entscheidungen, die zuerst einmal positiv bewertet werden, später zu einer negativen Bewertung führen. Dadurch können innere Konflikte auslöset werden. Arbeiten nun Menschen zusammen, können Spannungen auftreten, die bei einer gegensätzlichen Bewertung während der Entscheidungsfindung entstehen. Oftmals werden diese erst bei einer Konfrontation deutlich. Dann bleibt wenig Energie für die Umsetzung der Entscheidung übrig, denn jeder will beweisen, dass die eigene Sichtweise die Beste ist. Bei zwischenmenschlichen Konflikten, insbesondere mit Kunden oder Kollegen ist es am effektivsten, wenn die Konflikte mit allen Beteiligten gelöst werden. Bei inneren Konflikten, also Konflikten mit sich selbst, hilft es oftmals von anderen Feedback zu erhalten, um so die Konflikte neu bewerten zu können. Lesen Sie die untenstehenden Texte durch und erarbeiten Sie Handlungsstrategien, wie Sie zukünftig mit Konflikten umgehen werden.

Im Umgang mit Konflikten mit anderen ist Max Mustermann stolz darauf, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Worte zu finden. Er scheint die Sache im Griff zu haben, wird spielend mit der Lage fertig und versichert Kritikern, dass alles nach Plan läuft. Bei aggressiven Menschen in einem unstrukturierten Umfeld ist Max Mustermann jedoch im Nachteil. Die Bereitschaft zum Kompromiss führt oft dazu, dass er Territorium aufgibt, das ihm eigentlich zusteht. Aggressive Menschen können ihn in eine schlechte Verhandlungsposition drängen.

Bei inneren Konflikten muss Max Mustermann seine Wünsche von der Realität unterscheiden. Er will andere nicht entmutigen. Ihr Potenzial sieht er aber zu optimistisch und lobt deren Arbeit, übersieht jedoch die fehlenden Resultate. Weil er sich aber für die Entwicklung anderer verantwortlich fühlt, beeinflussen seine widersprüchlichen Bedürfnisse seine Objektivität und führen zu übermäßig positiven Bewertungen. Diese resultieren in ungenauem Feedback, bei dem verbale und nonverbale Botschaften voneinander abweichen und den anderen verwirren.

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Bei der Lösung fachspezifischer Probleme:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Bei der Erarbeitung kreativer Lösungen:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

2.11 Mit wem arbeitet Max Mustermann am effektivsten zusammen?

Gute Zusammenarbeit besteht dann, wenn Ähnlichkeiten geschätzt und Unterschiede respektiert werden. Forschungen haben ergeben, dass verfahrenstechnische Probleme am besten gemeinsam von Menschen mit ähnlichem Verhalten gelöst werden. Kreative Lösungen hingegen erfordern Menschen mit unterschiedlichem Verhalten. Neue Ideen entstehen in der Zusammenarbeit mit anderen. In der folgenden Zusammenfassung wird aufgezeigt, welche Menschen mit ähnlichen oder unterschiedlichen Fähigkeiten Max Mustermann unterstützen können.

Die idealen Partner für Max Mustermann können Problembereiche gut definieren und Verfahren entwickeln. Sie verfügen über ähnliche Verhaltenstendenzen, sind aber stärker aufgabenorientiert. Aus folgenden Gründen können diese Personen Max Mustermann unterstützen:

- Sie konzentrieren sich im Arbeitsleben und bei sozialen Kontakten intensiv auf wenige Ziele.
- Sie lassen sich nicht von persönlichen Zielen abbringen.
- Sie konzentrieren sich darauf, wenige Dinge gut zu machen. Sie sind vorsichtig.
- Sie wollen andere verstehen und fördern Teamarbeit und Zusammengehörigkeitsgefühl, indem sie von „wir“ und „uns“ sprechen.
- Sie lösen Konflikte durch Verhandlungen. Sie sind freundlich, taktvoll und unterstützen andere.

Finden Sie mindestens eine Person in Ihrem Arbeitsumfeld, die über einige der genannten Eigenschaften verfügt.

1. _____
2. _____

Bei der Suche nach kreativen Lösungen wird Max Mustermann am besten von entschlossenen Menschen unterstützt. Obgleich Max Mustermann unabhängig und überzeugend sein kann, neigt er mehr zu Kooperation als zu Wettbewerb. Ergebnisorientierte Menschen gleichen seine Zögerlichkeit aus, Entscheidungen alleine zu fällen. Aus folgenden Gründen können diese Personen Max Mustermann unterstützen:

- Sie wollen unabhängig sein und suchen die Herausforderung vielseitiger Projekte.
- Sie sorgen für Abwechslung und Veränderung und überlassen Details anderen.
- Sie lassen sich nicht festnageln. Sie antworten direkt.
- Sie sind bei neuen Kontakten freundlich und fördern die Ideen anderer.
- Sie gehen Risiken ein und nutzen ihre Energiereserven, um Lösungen in Krisensituationen zu improvisieren - oft mit großem Erfolg.

Finden Sie mindestens eine Person in Ihrem Arbeitsumfeld, die über einige der genannten Eigenschaften verfügt.

1. _____
2. _____

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Wie lässt sich Max Mustermanns Aufmerksamkeit gewinnen?

Wie lässt sich Max Mustermanns Interesse aufrechterhalten?

Wie lässt sich eine Beziehung zu Max Mustermann aufbauen?

2.12 Worauf reagiert Max Mustermann positiv?

Die Handlungen von Menschen beruhen größtenteils auf ihren Sinneswahrnehmungen. Wir können andere viel besser beeinflussen, wenn wir ähnliche Sinneskanäle nutzen. Mit anderen Worten: Wir sind mit unserem Gegenüber auf einer Wellenlänge. Die folgenden Aussagen beschreiben, wie Max Mustermanns Umfeld beschaffen ist, wenn er effektiv handelt.

Max Mustermanns Aufmerksamkeit können andere gewinnen durch

- relativ schnelles Sprechtempo,
- ausgeglichenen Tonfall, richtiges Verhältnis von Klang und Stimmlage,
- Ideen, die im Plauderton vorgetragen werden,
- das Bekunden von Aufrichtigkeit und Interesse.

Andere können Max Mustermanns Interesse aufrechterhalten, indem sie

- die teamorientierte Seite des Projekts hervorheben,
- ihm versichern, dass er mit kontinuierlicher Unterstützung rechnen kann,
- ihn ermutigen, über seinen großen Freundeskreis zu sprechen,
- Kontakte mit ihm menschlich gestalten, Dinge freundlich veranschaulichen.

Andere können eine Beziehung zu Max Mustermann aufbauen, indem sie

- ihm helfen, realistische Termine zu setzen und einzuhalten,
- Personen bestimmen, die ihn bei der Analyse und Planung unterstützen,
- aufzeigen, wie er durch das Projekt lernen kann, Probleme zu bestimmen und zu lösen,
- ihn darauf aufmerksam machen, dass sein Wohlbefinden bei der Planung ausdrücklich berücksichtigt wurde.

Denken Sie über Menschen in Ihrem Umfeld nach. Überlegen Sie, wer Ihre Aufmerksamkeit positiv gewinnt. Denken Sie danach über Menschen nach, die Ihre Aufmerksamkeit nicht gewinnen. Überlegen Sie sich Handlungsstrategien, wie Sie Menschen vermitteln können, was Sie brauchen, um aufmerksam sein zu können. Optional: Überlegen Sie sich auch, was die anderen brauchen, um Ihr Feedback annehmen zu können.

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Max Mustermanns Führungsstärken:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Bewertung der Führungsstärken:

3 Verhalten in Führungsverantwortung

3.1 Wie verhält sich Max Mustermann als Führungskraft?

Das derzeit gezeigte Verhalten in Diagramm 3 hat Auswirkungen darauf, wie andere geführt werden. Im Folgenden werden Führungsstärken beschrieben, die ihrem Verhaltensstil zugeordnet werden.

- Er ist eine kontaktfreudige Führungskraft. Sie erfüllt das Bedürfnis des Teams, dass alle gleichwertige Leistungen erbringen und gerechte Entlohnung erhalten.
- Er gibt Befehle und Anweisungen indirekt. Um andere zum Handeln zu bringen, verlässt er sich auf den Druck von wettbewerbsorientierten Menschen.
- Er wird von vielen unterschiedlichen Teammitgliedern akzeptiert.
- Er zeigt Standhaftigkeit, aber auch Verärgerung, wenn versucht wird, ihn durch Druck anzutreiben.
- Er ermöglicht die Einigung auf ein Ziel und sorgt dafür, dass gute Leistungen hoch im Kurs stehen.
- Er fördert die Eigenentwicklung, verfolgt die Fortschritte anderer und unterstützt deren Arbeit.
- Er findet einige seiner eigenen Fehler bei anderen wieder und hilft ihnen, diese Schwächen zu überwinden.

Denken Sie über Ihr Führungsverhalten nach. Tragen Sie in der linken Spalte folgende Buchstaben ein:

- „H“ für „häufig eingesetzte Führungsstärke“
- „G“ für „von anderen geschätzte Führungsstärke“

Erklären Sie, weshalb Sie die jeweilige Führungsstärke mit einem „H“ oder einem „G“ versehen haben. Nutzen Sie dazu ein konkretes Beispiel aus Ihrem Erfahrungsschatz. Kennzeichnen Sie besonders die Führungsstärken, die mit beiden Buchstaben versehen sind. Überlegen Sie sich bei den anderen Führungsstärken, wie Sie Rückmeldung ihrer Kollegen/Mitarbeiter über diese Stärken erhalten können. Die Rückmeldung anderer ist eine wertvolle Hilfe, um sich selbst besser im Führungsverhalten wahrnehmen zu können. Schreiben Sie Ihre Gedanken auf die untenstehenden Zeilen.

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung dargestellt, bestimmte Verhaltensweisen in der Führung zu zeigen. Untersuchungen mit 1200 Personen haben ergeben, dass die Bereitschaft zu führen bei allen Verhaltenstendenzen zu mindestens 65% gegeben ist. D. h. es gibt keine Verhaltenstendenz, die nicht bereit wäre zu führen. In der untenstehenden Tabelle sehen Sie Führungsstärken. Die nebenstehenden Zahlen unter der Spalte „Einsatz“ zeigen, wie häufig Sie aufgrund Ihrer Verhaltensausrprägung im Diagramm 3 das jeweilige Führungsverhalten zeigen.

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Verhalten	Einsatz	Eigenbewertung
Fördert Meinungsverschiedenheiten	3	
Nennt Gründe für Handlungen und Ziele	4	
Bittet alle Beteiligten um Ideen	4	
Macht aus Problemen Herausforderungen	3	
Unterstützt die Arbeit des Einzelnen	4	
Bewältigt Konflikte	2	
Vermeidet Schuldzuweisungen; sucht nach Lösungen	3	
Bestimmt Werte als Grundlage für notwendige Maßnahmen	4	
Bewertet Ideen	3	
Beeinflusst andere in Bezug auf Visionen/Zielsetzungen	3	
Teilt Führung mit anderen	4	

1 = sehr selten bis selten 3 = manchmal bis häufig
 2 = selten bis manchmal 4 = häufig bis sehr häufig

- Bewerten Sie Ihre Führungstätigkeit in regelmäßigen Abständen.
- Schätzen Sie in der Spalte „Eigenbewertung“ ein, wie häufig Sie eine bestimmte Verhaltensweise einsetzen. Tragen Sie die entsprechenden Zahlen ein.
- Diskutieren Sie anschließend mit einem Coach oder Kollegen, ob Sie die Verhaltensweisen häufiger oder weniger häufig einsetzen sollten, um situationsadäquater zu führen.
- Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht.
- Schreiben Sie einen Aktionsplan.

Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Diagramm 3: Max Mustermanns Stärken als Mitarbeiter

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Bewertung der Stärken als Mitarbeiter:

3.2 Wie verhält sich Max Mustermann als Mitarbeiter?

Die Mitglieder eines Arbeitsteams bringen verhältnismäßig klar definierte Verhaltensmuster für eine Aufgabe mit. Jedes Verhaltensmuster enthält Tendenzen, die genutzt werden können, um die Aufgaben im Gruppenprozess auszuführen. Solche können sein: Streit schlichten, Abläufe organisieren oder Dinge und Prozesse kritisch hinterfragen. Die Bestimmung und die Bewertung der Teamstärken eines jeden Mitglieds erleichtern die Zusammenarbeit und die Durchführung der Aufgabe.

- _____ Er übernimmt unter anderem folgende Aufgaben: Unterstützung der Zusammenarbeit und Vermittlung zwischen Teammitgliedern, Informationssammlung, Unterstützung der Führungskraft, wobei er mit unterschiedlichen Führungskräften gut zusammenarbeitet.
- _____ Er behandelt andere in entspannten Situationen persönlich und vertrauensvoll.
- _____ Er arbeitet besonders gut mit Menschen zusammen, mit denen er langfristige Beziehungen aufgebaut hat.
- _____ Er bietet Teamkollegen lieber seine Dienste an, als Forderungen an sie zu stellen.
- _____ Er baut harmonische Beziehungen auf, bevor er eine Aufgabe in Angriff nimmt.
- _____ Er hält engen Kontakt zu seinen Vorgesetzten und sucht ständige Unterstützung für produktives Arbeiten.
- _____ Er sorgt für Kooperation in angespannten Konkurrenzsituationen, indem er sich auf das Teamziel konzentriert.

Denken Sie über Situationen nach, in denen Sie selbst von anderen geführt werden. Tragen Sie in der linken Spalte folgende Buchstaben ein:

- „H“ für „häufig eingesetzte Stärke“
- „G“ für „von anderen geschätzte Stärke“

Erklären Sie, weshalb Sie eine Stärke mit einem „H“ oder einem „G“ gekennzeichnet haben! Nennen Sie ein konkretes Beispiel aus Ihrem Erfahrungsschatz! Markieren Sie die Stärken besonders, die mit beiden Buchstaben versehen sind! Überlegen Sie sich bei den anderen Stärken, wie Sie die Rückmeldung ihrer Kollegen/Vorgesetzten darüber erhalten können! Die Rückmeldung anderer ist eine wertvolle Hilfe, um das eigene Verhalten besser wahrnehmen zu können. Halten Sie Ihre Gedanken auf den untenstehenden Zeilen fest!

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung, bestimmte Verhaltensweisen als Mitarbeiter zu zeigen, in der Bewertungsskala von 1-4 aufgezeigt. Auch hier haben Untersuchungen ergeben, dass Menschen jeder Verhaltensdimension zu mindestens 65% bereit sind, sich führen zu lassen. In der Tabelle finden Sie Mitarbeiterverhaltensweisen. In der Spalte Einsatz wird die Häufigkeit dargestellt, mit der die jeweilige Verhaltensstärke von der Verhaltenstendenz basierend auf Diagramm 3 gezeigt wird. Bewerten Sie in der Spalte Eigenbewertung, wie häufig Sie nach Ihrer Meinung die Verhaltensstärke einsetzen und vergleichen Sie sie mit der Spalte Einsatz. Diskutieren Sie mit einem Coach oder Kollegen, ob der Einsatz der Verhaltensstärken für Ihre Situation als Mitarbeiter situationsadäquat ist oder nicht. Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht. Schreiben Sie einen Aktionsplan.

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Verhalten	Einsatz	Eigenbewertung
Entschlossenheit vermitteln	2	
Diskussion von Ideen anregen	3	
Selbstkontrolle ausüben	3	
Klarheit über die Gefühle anderer	4	
Fairness zeigen	3	
Das große Ganze sehen	3	
Fakten zu einem logischen Ganzen zusammenfügen	2	
Humorvoll sein	3	
Mit komplexen Problemen umgehen	2	
Sich für praktische Details interessieren	2	
Eine andere Person gut einschätzen können	3	

1 = sehr selten bis selten 3 = manchmal bis häufig
 2 = selten bis manchmal 4 = häufig bis sehr häufig

- Bewerten Sie Ihre Tätigkeit als Mitarbeiter/Teammitglied in regelmäßigen Abständen.
- Schätzen Sie in der Spalte „Eigenbewertung“ ein, wie häufig Sie eine bestimmte Verhaltensweise einsetzen. Tragen Sie die entsprechenden Zahlen ein.
- Bewerten Sie Ihre Führungstätigkeit in regelmäßigen Abständen.
- Diskutieren Sie anschließend mit einem Coach oder Kollegen, ob Sie die Verhaltensweisen häufiger oder weniger häufig einsetzen sollten, um situationsadäquater zu führen.
- Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht.
- Schreiben Sie einen Aktionsplan.

Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3:
Vorschläge zur Verbesserung der Führungsstärken:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

3.3 Wie kann Max Mustermann als Führungskraft einen besseren Beitrag leisten?

Max Mustermann kann seine Führungsstärken ausbauen, indem er

- _____ erkennt, wie sich sowohl Produktivität als auch die Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse, die zu größerer Harmonie beitragen, vereinbaren lassen.
- _____ konsequenter direkte und präzise Forderungen stellt und wenn nötig auf Konfrontationskurs geht.
- _____ mit einem entschlosseneren Teammitglied zusammenarbeitet.
- _____ Teammitgliedern, die sich Vorteile verschaffen wollen, ihre Grenzen zeigt. Er lässt nicht zu, dass seine Gutmütigkeit ausgenutzt wird.
- _____ sich zuerst um seine eigenen Belange kümmert, bevor er sich zu intensiv mit den Problemen anderer beschäftigt.
- _____ erkennt, dass es je nach Bedürfnissen des Teams notwendig ist, unterschiedliche Rollen anzunehmen (z. B. Führungskraft oder Mitarbeiter) und vielfältige Führungsstile anzuwenden.

- Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung.
- Wählen Sie einen Vorschlag aus, bei dem Sie Verbesserungspotenzial sehen.
- Besprechen Sie seine Umsetzung mit einem Freund, Arbeitskollegen oder Coach.
- Erarbeiten Sie eine Vorgehensweise und fassen Sie die wichtigsten Punkte der Vorgehensweise kurz schriftlich zusammen.
- Tragen Sie ein, wann und wo Sie das neue Verhalten ausprobieren wollen.

Das nehme ich mir vor:

Vorschläge zur Verbesserung der Stärken als Mitarbeiter:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Max Mustermann kann seine Stärken als Mitarbeiter ausbauen, indem er

- _____ seinen Zeitplan und seine Arbeit besser organisiert. Er plant Zeit ein, in der er alleine an der Bewältigung einer Aufgabe arbeitet. Die für andere aufgewendete Zeit begrenzt er und hilft ihnen nicht sofort.
- _____ Hilfe beim Setzen und Einhalten realistischer Termine annimmt.
- _____ sein Bedürfnis nach persönlicher Aufmerksamkeit und Anerkennung erkennt. Er achtet auf ehrliches Lob für gute Arbeit und lässt sich nicht manipulieren.
- _____ um Aufgaben in Bereichen bittet, die Geduld und engen Kontakt zu anderen Menschen erfordern.
- _____ sich wehrt, wenn seine Rechte verletzt werden. Er erkennt, dass aggressive Menschen ausprobieren, wie weit sie gehen können.
- _____ seine Ideen mit Fakten untermauert und Verallgemeinerungen vermeidet.

- Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung.
- Wählen Sie einen Vorschlag aus, bei dem Sie Verbesserungspotenzial sehen.
- Besprechen Sie seine Umsetzung mit einem Freund, Arbeitskollegen oder Coach.
- Erarbeiten Sie eine Vorgehensweise und fassen Sie die wichtigsten Punkte der Vorgehensweise kurz schriftlich zusammen.
- Tragen Sie ein, wann und wo Sie das neue Verhalten ausprobieren wollen.

Das nehme ich mir vor:

Muster

4 persolog Stellen-Profil

4.1 Allgemeine Beschreibung der Stelle

Zwei Menschen haben selten die gleiche Ansicht über einen Beruf oder einen Aufgabenbereich. Unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und Erwartungen führen zu Wahrnehmungen, die sich geringfügig oder sehr stark unterscheiden können. Gegensätzliche Wahrnehmungen einer Position oder eines Aufgabenbereichs können Entscheidungen über die Berufslaufbahn behindern, die Arbeitsleistung mindern und die Zufriedenheit verringern. Das persolog Stellen-Profil soll zu einem Abgleich der Erwartungen und somit zur Klärung von Rollen und Positionen beitragen.

Diagramm 4: Job/ Aufgabenprofil 23

Arbeitsfelder:

Job/Aufgabenprofil 23 basiert auf Max Mustermanns Angaben im Stellenprofil. Das Profil enthält die Wahrnehmung seiner aktuellen Position oder seiner Wunschposition, je nachdem, welche Perspektive beim Ausfüllen des Stellenprofils eingenommen wurde.

In folgenden Arbeitsfeldern ist Job/Aufgabenprofil 23 besonders häufig anzutreffen: Bildung und Forschung, Medizin und Therapie, Marketing, öffentlicher Dienst, Sozialdienste und Dienstleistungssektor.

Interessen und Fähigkeiten:

Job/Aufgabenprofil 23 erfordert folgende Interessen und die entsprechenden Fähigkeiten: Aufgaben, bei denen die Förderung von persönlichem Wachstum und Entwicklung, das Stärken des Selbstbewusstseins anderer und die Unterstützung anderer bei der Lösung emotionaler und sozialer Probleme gefragt sind. Menschen, die in diesem Aufgabenbereich tätig sind, sollten gerne unterrichten, anderen ein angenehmes und sicheres Gefühl geben und Kunden, Schüler, Patienten oder Auftraggeber unterstützen.

Muster

B: Selbstmanagement-Fähigkeiten

Selbstmanagement-fähigkeiten für Job/Aufgabenprofil 23:

C: Funktionelle Fähigkeiten

4.2 Notwendige Fähigkeiten

Für jeden Beruf sind drei Fähigkeitskategorien erforderlich. A: arbeitsbezogene Fähigkeiten, B: Selbstmanagementfähigkeiten und C: funktionelle Fähigkeiten. Arbeitsbezogene Fähigkeiten betreffen die konkreten Inhalte der Arbeit. Sie unterscheiden sich je nach Gebiet, Beruf oder Branche. Da sie zu spezifisch sind, werden sie hier nicht behandelt. Im Gegensatz dazu lassen sich Selbstmanagementfähigkeiten und funktionelle Fähigkeiten auf andere Berufe übertragen. Deshalb wollen wir uns im Folgenden näher mit ihnen beschäftigen.

Selbstmanagementfähigkeiten betreffen unsere Selbstkontrolle und den Umgang mit Autoritäten, zum Beispiel mit Vorgesetzten. Sie basieren auf unserem inneren Selbstbild. Bereits vorhandene Fähigkeiten können angepasst und neue entwickelt werden, um den Anforderungen des Berufs gerecht zu werden. Wir sparen Kraft, wenn die im Beruf benötigten Fähigkeiten den bereits vorhandenen Selbstmanagementfähigkeiten gleichen.

- Mit Menschen oft auf einer persönlichen Basis umgehen
- Mit anderen kooperieren, aber die Verantwortung für wichtige Entscheidungen selbst übernehmen
- Einen ansteckenden Optimismus ausstrahlen; gerne Ratschläge geben
- Toleranz für die Fehler anderer zeigen; anderen helfen, Schwierigkeiten zu überwinden
- Offen über Gefühle und Wünsche sprechen; aufrichtig sein
- Unabhängig sein; Ideen und Meinungen frei austauschen
- Ziele im Einklang mit dem Unternehmensziel setzen; sich effektiv in die Teamarbeit einbringen, manchmal auch unwichtigere Aufgaben übernehmen
- Persönlich oder telefonisch immer zur Verfügung stehen
- Vorschläge machen, ohne sie anderen aufzuzwingen
- Bei gegensätzlichen Vorstellungen Kompromissbereitschaft zeigen

Funktionelle Fähigkeiten beschreiben den Umgang mit Menschen, beispielsweise Mitarbeitern, Fakten und Dingen. Die zwei folgenden Gruppen funktioneller Fähigkeiten umfassen sichtbare Handlungen. Sie sind messbar und werden deshalb für die Leistungsbewertung genutzt. Die erste Gruppe enthält grundlegende, allgemeine Fähigkeiten. Die zweite Gruppe bezieht sich speziell auf die Kommunikationsfähigkeiten.

Funktionelle Fähigkeiten für Job/Aufgabenprofil 23:

Besondere Kommunikationsfähigkeiten:

Beispiele für Aufgaben, die diese Fähigkeiten erfordern:

Häufig benötigte funktionelle Fähigkeiten:

Folgende funktionelle Fähigkeiten werden bei Job/Aufgabenprofil 23 besonders häufig benötigt:

- Über technische Daten und Menschen informieren
- Unterrichten und beraten
- Anweisungen, Ratschläge und persönliche Unterstützung gewähren
- Sich um die Bedürfnisse von Menschen oder anderen Lebewesen kümmern
- Andere aus der Reserve locken; sie ermutigen, eigene Entdeckungen zu machen

- Eine ungezwungene Haltung einnehmen
- Zurückhaltend und vertraulich sprechen
- Aktiv zuhören, durch nonverbale Gesten - Kopfnicken, Gesichtsausdruck - Teilnahme bekunden
- Meinungsäußerungen fördern; Fragen stellen; mehrere Lösungsmöglichkeiten anbieten
- Durch Verwendung von „wir“ und „unser“ Zugehörigkeit demonstrieren

- Ausarbeitung eines Versicherungsprogramms für Mitarbeiter
- Teamtraining im Schulsport
- Diagnose und Behandlung von Krankheiten
- Terminvereinbarungen; Telefondienst; einfache statistische Untersuchungen; Berichtswesen

Die drei am häufigsten benötigten funktionellen Fähigkeiten für Job/Aufgabenprofil 23 werden hier genannt. In der darauf folgenden Liste sind alle Fähigkeiten und ihre Einsatzhäufigkeit enthalten.

- Kompromisse schließen; für ein Gleichgewicht zwischen Akzeptanz und kritischer Bewertung von Fakten oder Aussagen sorgen
- Beraten und Anleiten; für andere in schwierigen Situationen richtungsweisend sein
- Vorhandene Systeme nutzen; mit Geräten arbeiten

Einsatz funktioneller Fähigkeiten bei Job/ Aufgabenprofil 23:

	Einsatz	Eigenbewertung
Untersuchen oder Überprüfen	3	
Schnell Entscheidungen treffen	2	
Ordnen, Aufzeichnen, Ablegen und Wiederauffinden	2	
Andere dazu bringen, sich zu äußern, ihnen unausgesprochene Einwände entlocken	4	
Beschäftigung mit Details	3	
Neue Aufgaben und Projekte beginnen, neue Ideen haben, neue Abläufe erstellen	3	
Berechnen, Rechnen, mit Zahlen umgehen	2	
Erfinden, Gestalten	2	
Pläne und Anweisungen konsequent ausführen, Termine einhalten	4	
Die Gefühle anderer berücksichtigen, anderen helfen, das Gesicht zu wahren	4	
Prüfen und Bewerten, bereits vorhandene Dinge beurteilen	3	
Risiken eingehen, Handeln, auch wenn das Ergebnis unsicher ist	2	
Manuelle Geschicklichkeit	2	
Beobachten, Vermessen, etwas physikalisch betrachten	4	
Diagnostizieren, die Ursache von Problemen ergründen	4	
Mitgefühl und Fürsorglichkeit zeigen	4	
Improvisieren, Experimentieren	3	
Mit Worten umgehen, Lehren, Unterrichten, kleine Gruppen anleiten	4	
Geräte bedienen	3	
Anpassen, Verbessern	3	
Dauerhafte Beziehungen pflegen	4	
Weitblick besitzen, Vorausplanen, Folgen vorher-sagen	4	
Bauen, Aufbauen	3	
Präzisions- und/oder Akkordarbeit, z. B. am Fließband	2	

1 = sehr selten bis selten 3 = manchmal bis häufig
 2 = selten bis manchmal 4 = häufig bis sehr häufig

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Lesen Sie die obenstehende Tabelle durch. Sehen Sie sich die Bewertung des Einsatzes der einzelnen Fähigkeiten an. Nehmen Sie eine Selbstbewertung vor. Tragen Sie diese in die Spalte Eigenbewertung ein. Diskutieren Sie die Unterschiede in der Bewertung. Was für Konsequenzen ergeben sich für Ihre momentane Arbeitssituation. Aktualisieren Sie ihre Bewertung immer dann, wenn Sie neue Aufgaben übernehmen oder wenn andere Ihnen Feedback geben.

Am Arbeitsplatz erwartete Verhaltenseigenschaften:

Die für eine bestimmte Stelle erforderlichen Verhaltenseigenschaften geben wichtige Hinweise auf die Passung Max Mustermanns für diese Stelle. Je größer die Übereinstimmung zwischen Max Mustermanns persönlichen und den am Arbeitsplatz erwarteten Verhaltensweisen ist, desto geringer sind Stress und Einarbeitungszeit. Eine gute Übereinstimmung erhöht die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit.

**Für Job/Aufgabenprofil
23 erwartete
Verhaltenseigenschaften:**

- Ausdrucksstärke
- Großzügigkeit
- Kontaktfreudigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Rücksichtnahme
- Verständnis
- Persönliche Weiterentwicklung
- Höflichkeit
- Unabhängigkeit
- Ehrlichkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Kooperationsbereitschaft

Diese Eigenschaften sind für folgende Aufgaben nützlich: gegenseitiges Verständnis, Wachstum und Entwicklung fördern, die Ideen anderer unterstützen, anderen helfen, ihre Erwartungen mit der Realität in Einklang zu bringen. Menschen, die in diesem Aufgabenbereich tätig sind, zeigen Warmherzigkeit und Fürsorge anderen gegenüber im Unterricht, bei der Ausbildung oder bei Dienstleistungen.

Muster

Diagramm 4: Max Mustermanns Stellen-/Aufgaben-Kompatibilität in Prozent

4.3 Wie gut passt Max Mustermann zu der von ihm beschriebenen Stelle?

Max Mustermanns Passung zu der von ihm beschriebenen Stelle lässt sich durch den Vergleich zwischen seinem Verhaltensprofil (wie er sich selbst sieht) und seinem Stellenprofil (wie er seinen Beruf/seine Aufgabe sieht) feststellen. Der Kompatibilitätsgrad wird auf einer Skala von 5 bis 95 in Prozent angegeben.

75% , wenn er nicht unter Druck ist.

60% , wenn er unter Druck ist.

Muster

5 Allgemeine Informationen

5.1 Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell

Diese Informationen beschreiben das persolog Persönlichkeits-Modell. Das Modell basiert auf den vier Verhaltensdimensionen D, I, S und G und wurde von Professor Geier entwickelt. Die Informationen bringen Ihnen die Grundlagen des Modells nahe und zeigen Ihnen welche anderen Verhaltensstendenzen es neben Ihren noch gibt. Dies soll Ihnen als Überblick dienen.

Das persolog Persönlichkeits-Modell beschreibt menschliches Verhalten mit dem Ziel, eigene Bedürfnisse und die anderer besser zu verstehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass menschliches Verhalten eine Folge zweier wesentlicher Einflüsse ist. A: Wahrnehmung des Umfeldes und B: Reaktion auf das Umfeld.

A: Ist die Wahrnehmung des Umfeldes eher:

- günstig (angenehm, nicht stressig) oder
- ungünstig (anstrengend, stressig)?

B: Reagiert jemand auf sein Umfeld:

- eher bestimmt (offensiv) oder
- zurückhaltend (defensiv)?

		WAHRNEHMUNG DES UMFELDS			
		ANSTRENGEND/ STRESSIG		ANGENEHM/ NICHT STRESSIG	
REAKTION AUF DAS UMFELD	BESTIMMT	1	12	21	2
		Dominanz (direktiv) 124		Initiative (interaktiv) 123	
	14	13	24	23	
	ZURÜCKHALTEND	41	42	31	32
Gewissenhaftigkeit (korrigierend) 134		Stetigkeit (unterstützend) 234			
		4	43	34	3

5.2 Kurzbeschreibung

Auf dieser Grundlage lassen sich vier Verhaltenstendenzen beschreiben: Menschen mit **dominantem Verhaltensstil** handeln aktiv und entschlossen. Sie sind motiviert, Probleme zu lösen und schnelle Ergebnisse zu erreichen.

Menschen mit **initiativem Verhaltensstil** sind geschäftig und offen. Sie sind motiviert, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Sie drücken ihre Gedanken und Gefühle meist optimistisch aus.

Menschen mit **stetigem Verhaltensstil** zeichnen sich durch ehrliches und kooperatives Verhalten aus. Sie sind motiviert, ein berechenbares Umfeld zu schaffen. Sie führen Pläne aus, sind geduldig und gute Zuhörer.

Menschen mit **gewissenhaftem Verhaltensstil** handeln diszipliniert und fürsorglich. Sie sind motiviert, hohe Standards zu erreichen. Weil diese Personen Ärger vermeiden möchten, achten sie auf Präzision und Genauigkeit.

Muster

5.3 Übersicht über die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen

Die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen ergeben sich aus der Kombination der vier Dimensionen. Die Form des Profils richtet sich nach den hohen und niedrigen Werten der Diagramme. Es gibt sehr viele verschiedene Möglichkeiten, wie sich diese Werte zueinander verhalten können. Eine Beschreibung aller Möglichkeiten würde den Rahmen sprengen. Einen praktischen Ansatz stellen die 20 Verhaltenstendenzen dar. Es sind diejenigen, die in einer Bevölkerung im Durchschnitt am häufigsten zu finden sind. Sie lassen sich sehr deutlich voneinander unterscheiden.

Im Folgenden finden Sie Kurzbeschreibungen der 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen. Im Onlinebericht haben Sie Einblicke über Ihr Verhalten mit seinen vielen Facetten erfahren, nun wird Ihnen ein Überblick über die allgemeinen Verhaltenstendenzen gegeben. Mit Beschreibungen zur allgemeinen Verhaltenstendenz, zur Grundtendenz, Motivation und Strategie für mehr Effektivität erhalten Sie einen ersten Eindruck von den Verhaltensvarianten, die Ihre Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Freunde oder Familienmitglieder zeigen können. Mit diesem Wissen können Sie die Sensibilität für Ihre Mitmenschen wesentlich erhöhen.

Muster

5.4 Informationen zu den 20 möglichen Verhaltenstendenzen

Verhaltenstendenz 1/D



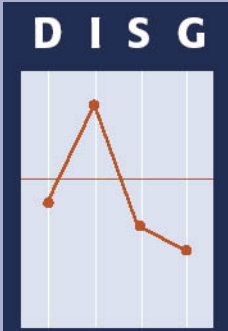
Verhaltenstendenz: Nutzt Chancen; geht gerne mit schwierigen Situationen um; setzt Prioritäten; gibt Anweisungen; macht andere Menschen für ihr Handeln verantwortlich; misst Ergebnisse, belohnt und bestraft; lehnt eine langsamere, überlegtere Art der Zusammenarbeit ab; bevorzugt Wettbewerbssituationen; reagiert schnell und entschlossen; kann am ehesten als Pionier bezeichnet werden.

Grundtendenz: Ereignisse und persönliches Schicksal bestimmen.

Motivation: Möglichkeiten, persönliche Bedürfnisse nach Führung, Individualität und Entschlossenheit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn sich das Umfeld ständig verändert.

Strategien für mehr Effektivität: Einfühlungsvermögen und Verständnis zeigen; zuhören, ohne zu unterbrechen; Einwände anderer als Chance nutzen; sich nicht auf den Kriegspfad begeben, um andere zu überzeugen; andere mehr als hilfsbereite anstatt als gefügige Partner einbinden; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser im Team kooperieren können (Verhaltenstendenz 23, 32, 234).

Verhaltenstendenz 2/I



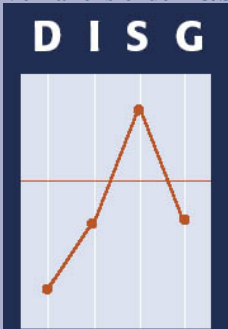
Verhaltenstendenz: Kämpft um Aufmerksamkeit; will im Mittelpunkt stehen; teilt Ratschläge, Arbeitsmaterial und Erfolg mit anderen; baut sofort mit anderen ein harmonisches Verhältnis durch Gefühle und Überzeugungskraft auf; ermutigt andere, offen zu sprechen; tadelt andere nicht gerne; vermeidet es, Gleiches mit Gleichem zu vergelten; verlässt sich darauf, dass andere ihn unterstützen; kann am ehesten als Entertainer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Sich mit vielerlei Aktivitäten beschäftigen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Zugehörigkeit und Zufriedenheit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er nicht kontrolliert wird und keine Kleinarbeit leisten muss.

Strategien für mehr Effektivität: Sich auf die Aufgabe konzentrieren; Termine einhalten; energisch und direkt sprechen; bei der Entscheidungsfindung Objektivität walten lassen; Einwänden direkt begegnen; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser organisiert sind (Verhaltenstendenzen 4, 43, 134).

Verhaltenstendenz 3/S



Verhaltenstendenz: Gibt ein stetiges Tempo vor und hält sich daran; ist geduldig; erfüllt Pflichten; erwartet und zeigt Loyalität; schenkt wichtigen Details Aufmerksamkeit; äußert und verteidigt persönliche Überzeugungen und Werte; kann sich für die Natur und ein schönes Umfeld begeistern; kann am ehesten als Stabilisator bezeichnet werden.

Grundtendenz: Durch Spezialisierung erfolgreich sein.

Motivation: Möglichkeit, persönliches Bedürfnis nach Kooperation, Zufriedenheit und Zurückhaltung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er genügend Zeit hat, um geordnet vorzugehen.

Strategien für mehr Effektivität: Auch unter Druck die Kontrolle bewahren; verantwortungslose Menschen sofort tadeln; Richtlinien für die Durchführung von Aufgaben aufstellen; vorausschauend handeln; die Initiative ergreifen, anstatt auf andere Menschen oder Ereignisse zu reagieren; mit Menschen zusammenarbeiten, die mehr Vielfalt in die Arbeit bringen können (Verhaltenstendenzen 12, 24, 124).

Verhaltenstendenz 4/G



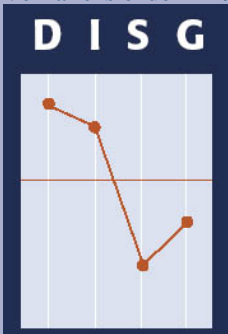
Verhaltenstendenz: Konkurriert eher mit Dingen als mit Menschen; will es anderen recht machen; versucht, andere für die Zusammenarbeit zu gewinnen, anstatt zu fordern, und macht wenn nötig Kompromisse; fügt sich respektierter Autorität; glaubt, dass harte Arbeit und Fairness sich auszahlen; sucht Verantwortungsbereiche, in denen er konzentriert alleine arbeiten kann; kann am ehesten als Perfektionist bezeichnet werden.

Grundtendenz: Ordnung in das Chaos bringen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Fachkenntnis, Gewissenhaftigkeit und Selbstdisziplin zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er Pläne entlang strukturierter Linien ausarbeiten kann.

Strategien für mehr Effektivität: Neue Verbindungen zu anderen aufbauen; Konflikte ertragen lernen; Entscheidungsfindung beschleunigen; erkennen, dass nicht alle Probleme kompliziert sind; üben, in weniger wichtigen Bereichen schnelle Entscheidungen zu treffen; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser persönliche Kontakte knüpfen können (Verhaltenstendenzen 2, 24, 123).

Verhaltenstendenz 12/DI



Verhaltenstendenz: Will sich lieber von der Gruppe absetzen, als einer von vielen zu sein; ist erfolgreich als treibende Kraft für Veränderungen und durch großen Einfluss; spornt andere an; arbeitet frei und unabhängig; gibt ein schnelles Tempo vor; kann ohne Anweisungen arbeiten; kann am ehesten als Vorreiter bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kreative Ideen einem nützlichen Zweck zuführen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Bestimmtheit, Individualität und Aufgabenerfüllung auszuüben; arbeitet gut, wenn er Prestige und Autorität gewinnen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Terminen mehr Aufmerksamkeit schenken; vermeiden, unter Druck andere anzugreifen; lernen, denjenigen gegenüber nachzugeben, die fachlich Recht haben; andere nicht manipulieren; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser recherchieren und ein berechenbares Umfeld schaffen können (Verhaltenstendenz 14, 34, 134).

Verhaltenstendenz 21/ID



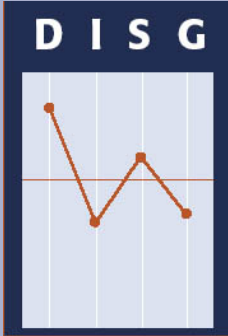
Verhaltenstendenz: Nutzt die Motivation anderer; zieht die Aufmerksamkeit anderer durch eine positive Einstellung und eine überlegte Sprache auf sich; erhält Unterstützung von anderen; versucht, frühere Erfolge zu wiederholen; wird ärgerlich, wenn Routine ihn festnagelt; möchte gut aussehen und sich gut fühlen; mag keine undurchsichtigen Situationen; kann am ehesten als Überzeuger bezeichnet werden.

Grundtendenz: Erfolgreiche Resultate erwarten.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Selbstbehauptung, Zugehörigkeit und besonderen Leistungen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er Kontakt mit verschiedenartigen Menschen aufnehmen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Ein langsames Tempo einlegen; Erschöpfungszustände vermeiden; aufrichtig loben; anderen Zeit geben, Zweifel, Sorgen und Einwände vorzubringen; Dinge nicht übermäßig anpreisen; erkennen, wann man aufhören muss, andere zu überreden; mit anderen zusammenarbeiten, die besser organisieren und systematisch planen können (Verhaltenstendenz 13, 14, 34).

Verhaltenstendenz 13/DS



Verhaltenstendenz: Wandelt Frustration in ein Mittel zur Bereinigung von Problemen um; entwickelt eine besondere Kombination von Bestimmtheit und sorgfältiger, konsequenter Arbeit; bringt die eigene Meinung überzeugend vor; erzwingt eine Vorgehensweise; wehrt sich gegenüber Widersachern und legt seichte Argumente offen; kann am ehesten als Schrittmacher bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kalkulieren, Unterschiede erkennen, sinnvolle Aktivitäten auswählen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Mut und praktischer Durchführbarkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er Aufgaben von der Konzeption bis zur Fertigstellung verfolgen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Anderen gegenüber eindeutig handeln; ein Zeitlimit für Konfliktlösung und Einigung setzen; für andere Meinungen offen sein; neue Ideen durch Anerkennung der Beiträge anderer fördern; bereit sein, das Tempo zu ändern oder versuchen, anderen entgegenzukommen; mit Menschen zusammenarbeiten, die flexibler und taktvoller sind (Verhaltenstendenzen 21, 23, 32).

Verhaltenstendenz 14/DG



Verhaltenstendenz: Handelt praktisch; stellt Fragen, anstatt Analysen zu erzwingen; findet Lösungen, die durch Logik und Erfahrung geprägt sind; bereitet sich umfassend vor; initiiert und entwickelt; hält zu allen (außer zu engen Mitarbeitern) Distanz; ist glücklich, wenn er Projekte alleine durchziehen kann; vermeidet Einschränkungen durch andere; kann am ehesten als Erfinder bezeichnet werden.

Grundtendenz: Neue Ideen haben und umsetzen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Leistung, Individualität und Alleinsein zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er genügend Zeit hat, um Richtigkeit sicherzustellen.

Strategien für mehr Effektivität: Sich Entspannung gönnen; sowohl objektiv als auch fürsorglich sein; bei Kritik an der Leistung anderer auf ihre Gefühle achten; anderen für ihre Bemühungen Anerkennung schenken; mit Menschen zusammenarbeiten, die bessere soziale Fähigkeiten haben und besser mit Spannungen umgehen können (Verhaltenstendenzen 12, 21, 23).

Verhaltenstendenz 123/
DIS



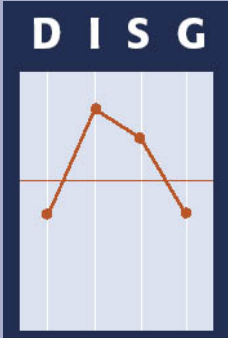
Verhaltenstendenz: Kann mit unterschiedlichen Leuten gut kommunizieren; ist bereit, zuzuhören, Fragen zu stellen, zu verhandeln und Kompromisse einzugehen; wird von neuen Ideen, guter Laune und freundlich gesinnter Rivalität stimuliert; ist selbstbewusst; nutzt sowohl Gefühle als auch Fakten, um persönliche Überzeugungen zu untermauern; kann am ehesten als Administrator bezeichnet werden.

Grundtendenz: Bei der Entwicklung von Alternativen Außergewöhnliches leisten.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Leistung, Selbstbehauptung und Zugehörigkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er gegen den Strom schwimmen und sich einen Vorteil verschaffen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Diskussionen in die Wege leiten, um zweideutige Situationen zu klären; lernen, diejenigen zu akzeptieren, die bei ihrer praktischen Arbeit traditioneller und konventioneller handeln; unvoreingenommen auf Fragen zur Leistung antworten; feststellen, wie Anstrengungen bewertet werden; mit anderen zusammenarbeiten, die Genauigkeit besser überprüfen können (Verhaltenstendenzen 14, 31, 41).

Verhaltenstendenz 23/IS



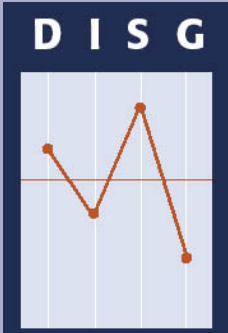
Verhaltenstendenz: Nimmt Kontakt mit Menschen auf, um ein angenehmes und freundliches Umfeld zu schaffen; baut Brücken zwischen einzelnen Mitarbeitern und Arbeitsteams; andere verspüren Zuneigung für ihn; ist oft zu verständig und zieht andere nicht für ihre Handlungen zur Rechenschaft; teilt mit anderen und bindet sie in die Entscheidungsfindung ein; kann am ehesten als Harmonisierer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Andere unterstützen und sie in die Lage versetzen, sich selbst zu helfen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Loyalität und Vertrauen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn die Zusammenarbeit mit anderen freundlich und informell ist.

Strategien für mehr Effektivität: Aufgaben ordentlich und pünktlich erfüllen; wichtige Details verfolgen; bei zwischenmenschlichen Konflikten bestimmt und direkt sein; energischer werden; mit anderen zusammenarbeiten, die besser auf Fakten basierende Erkenntnisse entwickeln können (Verhaltenstendenz 14, 34, 41).

Verhaltenstendenz 31/SD



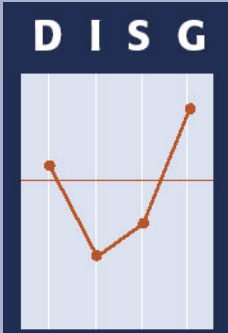
Verhaltenstendenz: Kritischer Zuhörer; sucht nach Schwächen in konträren Positionen; ist eifrig, sorgfältig und wachsam; verknüpft Fakten, um neue Arbeitsmethoden zu entwickeln; verschafft sich Respekt durch Handlungen, weniger durch Worte; stellt unliebsame Fragen; sammelt gerne Wissen an und entwickelt oft Fachkenntnisse auf einem bestimmten Gebiet; kann am ehesten als Spezialist bezeichnet werden.

Grundtendenz: Auswertbare Ergebnisse einfordern.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Erfüllung, Fachkenntnissen und Hochleistung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn Gleichgestellte mit gemeinsamen Zielen ihm Respekt entgegenbringen.

Strategien für mehr Effektivität: Flexibilität und Bereitschaft, eine Strategie zu überdenken; Ideen bildlich erläutern; tiefen und manchmal unberechtigten Groll vermeiden; mit anderen zusammenarbeiten, die taktvoller und überzeugender kommunizieren können (Verhaltenstendenz 21, 123, 124).

Verhaltenstendenz 41/GD



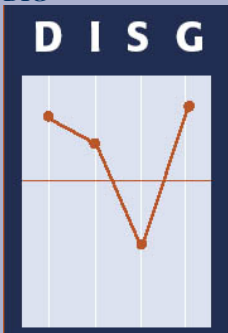
Verhaltenstendenz: Wägt alle Aspekte eines Problems ab; hat Schwierigkeiten, die richtige Entscheidung zu treffen; trifft Entscheidungen aufgrund von wiederholten Prüfungen und Praxis; klärt Probleme und vereinfacht Prozesse; wählt ein bedächtiges Tempo, formuliert sorgfältig und gibt genaue Erklärungen; umsorgt, hilft, zeigt Einfühlungsvermögen nur gegenüber engen Freunden; kann am ehesten als Experimentierer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Praktische Ideen und Methoden entwickeln.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach erkennbaren Leistungen, Alleinsein und Disziplin zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er überprüfen kann, wie nützlich eine Idee ist.

Strategien für mehr Effektivität: Gefühle zeigen, insbesondere Optimismus; lächeln; lernen, mit möglicher Ablehnung umzugehen; mindestens eine vertrauensvolle Person als Sprecher aufbauen; andere ermutigen, Dinge infrage zu stellen und Feedback zu geben; aufgeschlossen sein; anderen eine zweite Chance geben; Meinungsverschiedenheiten ausdiskutieren, anstatt sich zurückzuziehen; mit anderen zusammenarbeiten, die verbindlicher sind (Verhaltenstendenz 3, 23, 234).

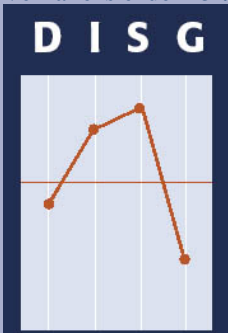
Verhaltenstendenz 124/
DIG



Verhaltenstendenz 24/IG



Verhaltenstendenz 32/SI



Verhaltenstendenz: Erreicht eine positive Kehrtwende; ist fasziniert von neuen Verfahren und Methoden; prüft und selektiert die besten Ideen und baut sie in das bestehende System ein, um die Qualität zu verbessern; ist fantasievoll, eigensinnig und gewissenhaft; liefert praktische und messbare Methoden zur Arbeitsbewertung; kann am ehesten als Vermittler bezeichnet werden.

Grundtendenz: Unmittelbare Ergebnisse erzielen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Können, Individualismus und Zugehörigkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er verschiedene zielführende Wege ausarbeiten kann.

Strategien für mehr Effektivität: Auch mit Menschen, die ihre Verantwortung vernachlässigen, fair umgehen; besseres Zeitmanagement, um sicherzustellen, dass auch Kleinarbeit effizient gehandhabt wird; erfahrene Fachleute respektieren; verschiedene Menschen zusammenbringen; mit Menschen zusammenarbeiten, die Aufgaben besser konsequent durchziehen können (Verhaltenstendenz 31, 34, 41).

Verhaltenstendenz: Erfüllt die Bedürfnisse anderer; rechnet mit Schwierigkeiten und bereitet sich darauf vor; ist einfallreich; improvisiert, bringt Dinge voran; liefert plausible Gründe für Richtungsänderungen; bewertet Ereignisse und Menschen kritisch; ist offen für neue oder bestehende Ideen; kann am ehesten als Strategie bezeichnet werden.

Grundtendenz: Plant unvorhergesehene Ereignisse ein.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Selbstbehauptung, Individualität und ungewöhnlichen Leistungen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Geltung bringen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Versprechen einhalten; Verpflichtungen erfüllen; beim Umgang mit anderen Sensibilität zeigen; Verzögerungstaktiken vermeiden; realistische Kontrollen akzeptieren; auch ungünstige Beurteilungen freundlich akzeptieren; mit anderen zusammenarbeiten, die sich besser mit spezifischen Details beschäftigen können (Verhaltenstendenz 3, 13, 234).

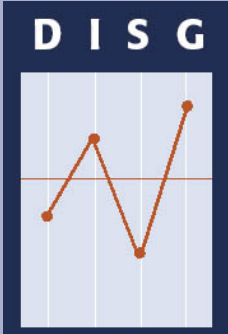
Verhaltenstendenz: Schafft eine Atmosphäre guten Willens, hört aufmerksam zu; gibt anderen, was sie wirklich brauchen, auch wenn es zusätzliche Mühe kostet; ist offen für neue Ideen und Verfahren; nimmt die Meinung anderer ernst; ahmt erfolgreiche Kollegen nach; organisiert; überprüft wichtige Details; ist ehrlich, warmherzig und anerkennend; kann am ehesten als Helfer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Für Chancengleichheit und Fairness sorgen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Loyalität und Selbstaufopferung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn klar definierte Aufgaben zugewiesen werden.

Strategien für mehr Effektivität: Neues wagen; Flexibilität bei Routinearbeiten anstreben; neue und andere Rollenaufgaben übernehmen; andere bitten, bei Details mitzuwirken; unnachgiebig sein und sofort konsequent handeln; mit anderen zusammenarbeiten, die mehr Risiken eingehen und bessere, kreativere Ideen haben (Verhaltenstendenzen 1, 12, 13).

Verhaltenstendenz 42/GI



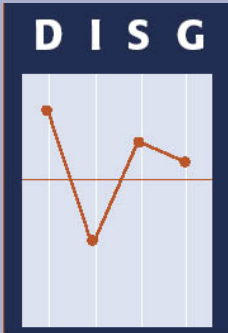
Verhaltenstendenz: Ist freundlich, taktvoll und angenehm; zeigt akzeptiertes und berechenbares Verhalten; neigt dazu, mehr für sich als für andere im Konjunktiv zu sprechen; entwickelt analytische und systematische Ansätze; erwartet Belohnungen wie Gehaltserhöhungen und andere Vorteile, wenn er das Richtige tut; kann das Ergebnis einer Ereigniskette vorhersagen; kann am ehesten als Gutachter bezeichnet werden.

Grundtendenz: Überprüfung und Testung von Ideen auf Realisierbarkeit.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach besonderen Leistungen, Korrektheit und Wissen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn etwas von Wert und Qualität geschaffen werden kann.

Strategien für mehr Effektivität: Bei der Bewertung anderer weniger schroff sein; Menschen nehmen, wie sie sind; ihnen erlauben, eigene Entscheidungen zu treffen; auf die Meinung anderer hören; Details, die zur Erfüllung einer Aufgabe gehören, konsequent verfolgen, realistische Fristen setzen; bei weniger bedeutenden Aspekten eines Problems Entschlossenheit zeigen; Einwände leicht überwinden; Schuldzuweisungen vermeiden; mit anderen zusammenarbeiten, die geduldiger und konsequenter sind (Verhaltenstendenzen 3, 4, 43).

Verhaltenstendenz 134/DSG



Verhaltenstendenz: Bringt Glaubwürdigkeit in ungeordnete Situationen; hat Erfolg bei der Lösung komplexer Probleme; baut eine Datenbank auf und entwickelt daraus Prozesse; hält sich an Regeln und Vorschriften; übernimmt von anderen schwierige oder unangenehme Aufgaben; Smalltalk liegt ihm nicht, oft arbeitet er alleine; kann am ehesten als Designer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kombination von Analyse und Intuition.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Individualität, Erfüllung und Wissen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er für ungewöhnliche Leistungen belohnt wird.

Strategien für mehr Effektivität: Taktvoll kommunizieren; mehr Geduld für routinemäßige Kleinarbeit aufbringen, sobald ein Projekt auf den Weg gebracht ist; die Einfälle und Erfahrungen anderer berücksichtigen; die Anstrengungen anderer anerkennen; mit dem eigenen Überlegenheitsgefühl umgehen; mit anderen zusammenarbeiten, die besser kommunizieren und direktere Methoden entwickeln können (Verhaltenstendenz 13, 24, 42).

Verhaltenstendenz 234/ISG



Verhaltenstendenz: Baut harmonische Beziehungen auf; betrachtet Traditionen und Rituale als nützlich für die Festigung von Beziehungen; unterstützt andere bei Planung und Organisation; ist sachkundig und freundlich; analysiert Probleme und deckt Ungereimtheiten auf; formuliert wertend, wenn er enttäuscht oder verstimmt ist; legt viel Wert auf Kenntnisse in Fachgebieten; kann am ehesten als Praktiker bezeichnet werden.

Grundtendenz: Eine Atmosphäre der Zusammenarbeit schaffen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Erfüllung, Zugehörigkeit und Vertrauen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er ehrlich und freundlich behandelt wird.

Strategien für mehr Effektivität: Andere wenn nötig direkt konfrontieren; anerkennen, dass man sich auf andere verlassen muss, die technische und fachliche Details liefern; Kontakte außerhalb des Freundeskreises suchen; anderen negative Gefühle mitteilen; mit anderen zusammenarbeiten, die ihre Unzufriedenheit offener ausdrücken können (Verhaltenstendenz 1, 12, 124).

Verhaltenstendenz 34/SG



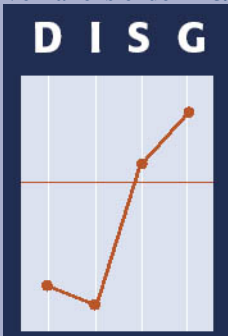
Verhaltenstendenz: Verdient sich Anerkennung; ist erfolgreich durch Fleiß; sammelt Daten, um Schlussfolgerungen zu untermauern; strebt nach Sicherheit, indem er sich Gewissheit über Ideen verschafft; stellt infrage, macht Kompromisse, erreicht Konsens; will Verantwortung mit anderen teilen und lässt andere endgültig entscheiden; plant, bevor er etwas verspricht; kann am ehesten als Gralshüter bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kalkuliertes und stetiges Tempo vorgeben.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Erfüllung und Vorhersehbarkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn eine detaillierte Aufgabenbeschreibung zur Verfügung steht.

Strategien für mehr Effektivität: Sorgen offen und direkt ansprechen; nicht überempfindlich auf Kritik reagieren; empfänglicher für Veränderungen sein; sich schwierigen Menschen stellen; Auseinandersetzungen nicht aus dem Weg gehen; Geheimnistuerei bei der Planung vermeiden; mit anderen zusammenarbeiten, die ihre Meinung besser ausdrücken können (Verhaltenstendenzen 12, 21, 32).

Verhaltenstendenz 43/GS



Verhaltenstendenz: Glaubt, Probleme verhindern zu können; setzt Verteidigungsstrategien ein, um Schwierigkeiten zu vermeiden; hört sich alle Aspekte eines Themas an; ist rationell und vernünftig; hat ein starkes Bewusstsein für das, was richtig und falsch ist; versucht, andere zu Kompromissen zu bewegen; spricht überlegt; kümmert sich um Details; geht kalkulierbare Risiken ein, nachdem er die Fakten gesammelt hat; kann am ehesten als kritischer Denker bezeichnet werden.

Grundtendenz: Aufgaben mit praktischen Fertigkeiten bewältigen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Anwendung von Fachkenntnissen, Wissen und Ordnung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn das Umfeld klar definiert und frei von Feindseligkeiten ist.

Strategien für mehr Effektivität: Wärme und Verständnis zeigen; Ansichten und Aufgaben in Worte fassen und klar ausdrücken; Toleranz für Konflikte entwickeln; auch bei Angriffen taktvoll und diplomatisch kommunizieren; Fragen stellen, um die Beteiligung anderer zu fördern; mit anderen zusammenarbeiten, die Menschen besser zusammenbringen können (Verhaltenstendenzen 2, 42, 234).

5.5 Über die Autoren

Prof. John G. Geier hat an der University of Wisconsin, der University of Arizona und der University of Michigan gelehrt und war Leiter der Abteilung für Verhaltenswissenschaften an der University of Minnesota. Er ist Autor zahlreicher Bücher, darunter der Werke „Energetics of Personality“, „Career Fulfillment“ und „Behavior Personality Analysis“.

Prof. Geier entwickelte zahlreiche Bewertungsinstrumente und erarbeitete die Möglichkeiten, die Instrumente selbstständig auszufüllen, auszuwerten und zu interpretieren, die heute bei allen Bewertungsinstrumenten Standard sind. Prof. Geiers Instrumente verliehen einem wenig bekannten Werk aus dem Jahr 1928, Emotions of Normal People, und William Moulton Marstons Theorie über Dominanz, Einfluss, Unterordnung und Gefügigkeit, Glaubwürdigkeit. Prof. Geier, der die individuellen Unterschiede weiter untersuchen wollte, aktualisierte das Buch mit einer Einführung und veröffentlichte es neu. Prof. Geiers Instrumente und Forschungen haben viele Nachahmer gefunden, der Ausbau des theoretischen Wissens wurde jedoch wenig vorangetrieben.

Im Jahr 1980 war Prof. Geier mit den Schwächen der bestehenden Instrumente unzufrieden und begann mit der Professorin Dorothy Downey, seiner langjährigen Kollegin an der Universität, eine umfassende Theorie auszuarbeiten, die interpersonelle, intrapersonelle und soziale Informationen enthielt. Die 1989 als „Energetics of Personality“ veröffentlichte Theorie spornte Prof. Geier und Prof. Downey zur Entwicklung einer Reihe neuer Bewertungsinstrumente an, darunter das persolog® Persönlichkeits-Profil (Personality Factor Profile).

Muster

5.6 Garantie

Für das PROGRAMM und das schriftliche Begleitmaterial gewähren wir keinerlei Garantie. Das gesamte Risiko in Bezug auf Inhalt, Ergebnis und Ausdruck übernimmt der Nutzer. persolog GmbH und Geier Learning International gewähren keine weiteren ausdrücklichen oder stillschweigenden Garantien, insbesondere hinsichtlich der Marktgängigkeit und Eignung für einen bestimmten Zweck und schriftliches oder gedrucktes Material. persolog GmbH oder Geier Learning International haften in keinem Fall für Gewinnausfälle oder andere gewerbliche Schäden, insbesondere für konkrete, sekundäre, mittelbare oder andere Schäden, die durch die Nutzung oder die Nutzungsunfähigkeit von Internet-Material, schriftlichen oder gedruckten Materialien dieses Produktes entstehen, auch wenn persolog GmbH oder Geier Learning International auf die Möglichkeit der Entstehung solcher Schäden hingewiesen wurde. (c) persolog GmbH 2004. Alle Rechte vorbehalten. Originalversion (c) 1995 - 1999 John G. Geier, Ph.D. Urheberrecht in den U.S.A. und im Ausland.

Die Vervielfältigung dieses Produkts in irgendeiner Form, elektronisch oder mechanisch, durch fotokopieren, aufzeichnen oder jegliches andere System zur Datenspeicherung oder auf andere Weise ist ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers nicht gestattet: Persolog GmbH, Postfach 11 25, D-75189 Remchingen/Deutschland.

Kontaktinformation: sales;art

